

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-
ECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

GUILHERME REITZ

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS NASCENTES
INOVADORAS: O CASO DA AXADO TECNOLOGIA S/A**

**FLORIANÓPOLIS
2012**

GUILHERME REITZ

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS NASCENTES
INOVADORAS: O CASO DA AXADO TECNOLOGIA S/A**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual de Santa Catarina ESAG/UDESC, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

FLORIANÓPOLIS

2012

Reitz, Guilherme

Mudanças estratégicas em empresas nascentes inovadoras: O caso da Axado Tecnologia S/A / Guilherme Reitz, 2012.

172 p. : il. 30 cm

Bibliografia: f.131-135

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado
Profissional em Administração.

1. Empresa de Base Tecnológica. - 2. Mudanças estratégicas. - 3.
Inovação. - 4. Organizações. – I. Cancellier, Éverton Luís Pellizzaro de
Lorenzi – II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências
da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em
Administração

GUILHERME REITZ

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM EMPRESAS NASCENTES INOVADORAS: O CASO DA AXADO TECNOLOGIA S/A

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre, no curso de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Membro:

Profª Dra. Graziela Dias Alperstedt
Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Membro:

Prof. Maurício Fernandes Pereira, PhD.
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Florianópolis, 16/07/2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmã pelo apoio durante todos os meus anos de formação. Sem dúvida sempre foram a minha principal fonte de inspiração, sem os quais nada seria possível. À minha namorada Bruna Viegas Graziano, por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis desse trabalho e por entender a minha ausência quando precisei executar e concluir este projeto de vida. Aos meus avós, tios, primos que sempre acreditaram no meu potencial para ir adiante nos meus objetivos pessoais e profissionais.

Ao meu sócio Leandro Meintanis Baptista, que me acompanha há quatro anos numa jornada profissional importante e contribuiu direta e indiretamente para que esse objetivo fosse alcançado, tanto pela compreensão nos momentos em que me fiz ausente da empresa, quanto por participar ativamente nas entrevistas desse trabalho. Ao Marcelo Amorim, por acreditar nos empreendedores e colaborar com a construção da história da empresa em estudo. A todos os meus amigos, por sempre me acompanharem nos melhores e piores momentos e compreenderem a minha ausência.

Ao meu orientador, Professor Dr. Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier por me ajudar, corrigir, ensinar e motivar em todas as etapas do meu trabalho. Aos demais professores da ESAG pela dedicação ao ensino e aprendizado dos mestrandos, nos quais desejo me espelhar posteriormente como professor. Por fim, agradeço aos meus colegas de mestrado que contribuíram positivamente para o meu aprendizado, pelas trocas de conhecimento e experiências de vida.

Muito obrigado a todos!

“As pessoas que são loucas o bastante para achar que podem mudar o mundo são aquelas que o mudam”

Steve Jobs

RESUMO

REITZ, Guilherme. Mudanças estratégicas em empresas nascentes inovadoras: O caso da Axado Tecnologia S/A. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade Estadual de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2012.

Este trabalho busca atender a inquietação do pesquisador sobre o tema mudanças estratégicas em empresa de base tecnológica. Para cumprir o objetivo foram trabalhados os conceitos de empresa de base tecnológica, inovação, estratégia e suas tipologias. Utilizando o modelo de Pettigrew (1987) a estrutura de análise da pesquisa foi dividida em: conteúdo, processo e contexto. O conteúdo foi analisado segundo as abordagens de Mintzberg (1988), Day (1990) e Porter (1998), sobre as tipologias de estratégia por custo, diferenciação e segmentação. O processo foi analisado com base nos conceitos de formulação de estratégia de seis autores. O contexto foi abordado como interno e externo, sendo que, para aquele, o estudo utilizou como base os conceitos de recursos e capacidades, ao passo que para este buscou observar as variáveis que tiveram baixo ou alto impacto na organização. Por meio do arcabouço teórico, tornou-se possível a apreciação das mudanças estratégicas na empresa nascente Axado Tecnologia S/A. Foi elaborado um estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa com a participação de cinco entrevistados. A pesquisa, participante, buscou descrever as mudanças estratégicas de quatro momentos, divididos em um recorte longitudinal. Como resultados observou-se que no início o contexto externo foi pouco valorizado pelos empreendedores e as estratégias eram reativas e focadas em solucionar um problema logístico da antiga empresa. Posteriormente com a entrada dos investidores as estratégias passaram de reativas a proativas, defensivas a prospectoras, emergentes a deliberadas. O contexto externo, por meio de investidores, teve impactos positivos e relevantes; O interno gerou surpresa aos empreendedores por trazer importantes resultados por meio de recursos intangíveis.

Palavras-chave: Mudanças Estratégicas; Empresa de Base Tecnológica; Inovação; Estratégia.

ABSTRACT

REITZ, Guilherme. **The challenge of emerging innovative business strategy: The case of Axado Tecnologia S/A.** 2012. 176 f. Dissertation (Professional Master in Business Administration - Area: Strategic Management of Organizations) - State University of Santa Catarina. Post-Graduate Program in Management, Florianópolis, 2012.

This paper seeks to address the concern of the researcher on the subject of strategic changes in technology-based company. To meet the goal were worked on business concepts based on technology, innovation, strategy and their types. Using the model of Pettigrew (1987) structure analysis of the research was divided into: content, process and context. The content was analyzed according to the approaches of Mintzberg (1988), Day (1990) and Porter (1998), about the types of cost strategy, differentiation and segmentation. The process was analyzed based on the concepts of strategy formulation of six authors. The context was approached as internal and external, and, for that, the study used as a basis the concepts of resources and capabilities, while it sought to observe the variables that had low or high impact on the organization. Through the theoretical framework, made possible the assessment of strategic changes in the fledgling company Axado Technology S/A. It was prepared a case study through a qualitative research with the participation of five respondents. The research participant, tried to describe the strategic changes four times divided in a longitudinal cut. The results showed that initially the external environment was not valued by the entrepreneurs and the strategies were reactive and focused on solving a logistical problem of the old company. Later with the entry strategies of investors have gone from reactive to proactive, the defensive prospectors, emerging deliberate. The external context, through investors, had positive and significant; The generated internal entrepreneurs by surprise to see significant results through intangible assets.

Keywords: Strategic Change; Technology Based Company, Investors, Entrepreneurs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Modelo de estratégias.....	26
Figura 2 – Visão sistêmica da organização.....	50
Figura 3 – Relacionamentos que levam a Vantagem Competitiva.....	56
Figura 4 – Modelo de análise de Pettigrew.....	60

Gráficos

Gráfico 1 – Estágios de maturidade da empresa Axado.....	120
Gráfico 2 – Contexto Externo da empresa Axado.....	127
Gráfico 3 - Contexto Interno da empresa Axado.....	129

Quadros

Quadro 1 - Conceitos de EBT.....	21
Quadro 2 - Investimentos em diferentes Estágios de crescimento.....	23
Quadro 3 - Estágios de maturidade de EBT's.....	24
Quadro 4 - Conceitos de estratégia.....	28
Quadro 5 - Tipologias de estratégias genéricas.....	35
Quadro 6 - Conceitos de inovação.....	37
Quadro 7 - Formulação de estratégias de Hardy e Fachin.....	42
Quadro 8 - Tipologias de formulação de estratégias.....	48
Quadro 9 - Conceitos de Organizações em Ambientes.....	51
Quadro 10 - Dimensões do ambiente de Duncan.....	53
Quadro 11 - Tipos de ambientes.....	54
Quadro 12 - Tipos de Recursos e Capacidades.....	57
Quadro 13 - Estágios de maturidade de EBT's.....	61
Quadro 14 - Tipologias de estratégias genéricas.....	61
Quadro 15 - Tipologias de formulação de estratégias.....	61
Quadro 16 - Tipos de Ambientes.....	62
Quadro 17 - Tipos de Recursos e Capacidades.....	62
Quadro 18 - Recorte dos Momentos.....	66
Quadro 19 - Estágios de maturidade da Axado no Momento 1.....	70
Quadro 20 - Conteúdo: O que mudou no momento 1.....	71
Quadro 21 - Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 1.....	72

Quadro 22 - Tipologias de formulação de estratégias - Momento 1.....	75
Quadro 23 - Variáveis do ambiente externo – Momento 1.....	77
Quadro 24 - Classificação dos recursos – Mudanças no momento 1.....	79
Quadro 25 - Estágios de maturidade da Axado no Momento 2.....	82
Quadro 26 - Conteúdo: O que mudou no momento 2.....	83
Quadro 27 - Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 2.....	85
Quadro 28 - Tipologias de formulação de estratégias - Momento 2.....	88
Quadro 29 - Variáveis do ambiente externo – Momento 2.....	90
Quadro 30 - Classificação dos recursos – Mudanças no momento 2.....	92
Quadro 31 - Estágios de maturidade da Axado no Momento 3.....	95
Quadro 32 - O que mudou no momento 3.....	96
Quadro 33 - Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 3.....	98
Quadro 34 - Tipologias de formulação de estratégias – Momento 3.....	101
Quadro 35 - Variáveis do ambiente externo – Momento 3.....	103
Quadro 36 - Classificação dos recursos – Mudanças no momento 3.....	105
Quadro 37 - Estágios de maturidade da Axado no Momento 4.....	108
Quadro 38 - O que mudou no momento 4.....	109
Quadro 39 - Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 4.....	111
Quadro 40 - Tipologias de formulação de estratégias – Momento 4.....	114
Quadro 41 - Variáveis do ambiente externo – Momento 4.....	116
Quadro 42 - Classificação dos recursos – Mudanças no momento 4.....	118
Quadro 43 - Estágios de maturidade da Axado em cada momento.....	120
Quadro 44 - Tipologias de estratégias da Axado em cada momento.....	122
Quadro 45 - Tipologias de formulação de estratégias em cada momento.....	125
Quadro 46 - Contexto externo da Axado em cada momento.....	126
Quadro 47 - Contexto interno da Axado em cada momento.....	128

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA (EBT).....	19
2.2	ESTRATÉGIAS (<i>CONTEÚDO</i>).....	24
2.2.1	Tipologias de estratégias (estratégias genéricas).....	28
2.2.1.1	<i>Estratégias de custos</i>	30
2.2.1.2	<i>Estratégias de diferenciação</i>	31
2.2.1.3	<i>Estratégias de segmentação</i>	33
2.3	INOVAÇÃO.....	36
2.4	PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS (<i>PROCESSO</i>).....	40
2.5	AMBIENTE ORGANIZACIONAL (<i>CONTEXTO</i>)	48
2.5.1	Classificações e tipos de ambiente.....	51
2.5.2	Recursos e Capacidades.....	54
3	METODOLOGIA.....	58
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	58
3.2	TIPO DE PESQUISA	58
3.3	COLETA DE DADOS.....	59
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	60
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	63
4.2	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA AXADO.....	65
4.2.1	Momento 1: Concepção da ideia.....	66
4.2.1.1	<i>Conteúdo no momento 1</i>	70
4.2.1.2	<i>Processo no momento 1</i>	73
4.2.1.3	<i>Contexto no momento 1</i>	75
4.2.2	Momento 2: Entrada do investidor-anjo.....	79
4.2.2.1	<i>Conteúdo no momento 2</i>	82
4.2.2.2	<i>Processo no momento 2</i>	85
4.2.2.3	<i>Contexto no momento 2</i>	88
4.2.3	Momento 3: Desterceirização da tecnologia.....	92
4.2.3.1	<i>Conteúdo no momento 3</i>	95
4.2.3.2	<i>Processo no momento 3</i>	98
4.2.3.3	<i>Contexto no momento 3</i>	101
4.2.4	Momento 4: Lançamento da primeira versão.....	105

4.2.4.1	<i>Conteúdo no momento 4.....</i>	109
4.2.4.2	<i>Processo no momento 4.....</i>	112
4.2.4.3	<i>Contexto no momento 4.....</i>	114
4.3	ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS.....	119
4.3.1	Análise da maturidade da empresa.....	119
4.3.2	Análise das tipologias de Estratégias.....	121
4.3.3	Análise da Formulação de Estratégias.....	122
4.3.4	Análise Geral do Contexto Externo.....	125
4.3.5	Análise Geral do Contexto Interno.....	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
5.1	CONCLUSÕES DO ESTUDO.....	130
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	132
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	132
REFERÊNCIAS		134
ANEXOS.....		139

1 INTRODUÇÃO

Frente ao mercado globalizado, repleto de inovações tecnológicas, as empresas brasileiras de base tecnológica começam a competir no âmbito internacional e passam a compreender a importância da criação de estratégias de inovação para obtenção de vantagem competitiva. Empresas de base tecnológica fazem parte do maior mercado de inovações no cenário global, sendo que muitas delas iniciam por intermédio de incentivos financeiros de pequenos investidores brasileiros, chamados de investidores-anjos (ANJOS DO BRASIL, 2012).

O estudo sobre empresa de base tecnológica instigou o pesquisador a compreender os conceitos advindos de diferentes autores como ponto de partida. De acordo com Carvalho et al. (1998), Empresas de Base Tecnológica são as micro e pequenas empresas comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. A fim de crescerem e amadurecerem, as também chamadas de EBT são normalmente encontradas em incubadoras, porquanto precisam estar muito bem preparadas e serem inovadoras.

O conceito de inovação é notório desde Adam Smith no século XVIII, o qual estudava a relação entre o acúmulo de capital e a tecnologia de manufatura. Somente após o trabalho de Schumpeter (1984), em 1934, estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico – Teoria do Desenvolvimento Econômico. De forma simplificada, o termo inovação “schumpeteriana” é utilizado para definir inovações que destroem o modo como se fazia determinada atividade. A partir destas concepções, a inovação consistia na constituição de um novo bem ou de nova característica do bem ou ainda na concepção de uma nova abordagem de produção, possibilitando um novo canal vendas no mercado.

O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), integra o conjunto de manuais com o objetivo de mensurar e interpretar as informações relacionadas à ciência, tecnologia e inovação. Segundo Manual de Oslo (2004), o desenvolvimento tecnológico e a inovação são cruciais para o desenvolvimento das sociedades. Para fomentar empresas de base tecnológica faz-se necessário compreender e determinar as atividades inovadoras, as características dos projetos das empresas inovadoras e os fatores internos e externos que

podem influenciar a inovação tecnológica. Ademais, tão importante quanto ter uma ideia, é conseguir criar estratégias efetivas para torná-la comercializável, fazível e bem sucedida.

Segundo Mintzberg (2001), a estratégia requer uma série de definições e que é uma dessas palavras que definimos de um jeito, mas freqüentemente utilizamos de outro. Estratégia é, segundo o autor, um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. Para Mintzberg (2001), as mudanças e adaptações estratégicas em empresas podem ser geradas por diferentes tipos de estratégias. Empresas de pequeno porte podem, inclusive, não ter estratégias claramente definidas para as inovações propostas em seus produtos, mas podem, no entanto, obter vantagem competitiva.

Independente disso, para Littler *et al.* (2000), o trabalho de formulação de estratégias de uma organização é um instrumento que ajuda a planejar e mapear as informações necessárias, para que a empresa concorra com os seus competidores. Tão importante quanto formular as estratégias é conseguir executá-las e integrar uma comunicação para monitorar e retroalimentar o processo de forma contínua. O processo de formulação de estratégia é o primeiro passo dessa ponte, por meio de um sistema de informação, com a execução e o controle de todo processo.

Além de compreender o processo de formulação de estratégias, Andrews (1980) descreve que a existência da estratégia em uma organização está vinculada ao encontro ou não de oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. Com o objetivo de conseguir compreender tanto o contexto externo organizacional quanto sua capacidade interna, o autor entende que se faz necessário uma análise ambiental de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Essa análise, de acordo com Andrews (1980), está associada à busca por mudanças organizacionais, a qual deve fazer parte de um planejamento estratégico. Todos os aspectos internos e externos precisam ser colocados aos gestores, a fim de que eles tenham o alicerce necessário para criar as estratégias em uma ordem cronológica.

Quinn e Voyer (1980) destacam que no cotidiano empresarial é muito comum que situações imprevistas obriguem os líderes a improvisar adaptações estratégicas. Muitas vezes, os gestores não estão preparados para algumas dessas mudanças estratégicas, seja por falta tempo, recursos humanos ou mesmo conhecimento e análise de todos os fatos para a tomada de decisão.

Algumas situações imprevistas, segundo Quinn e Voyer (1980), inviabilizam um estudo formal e planejado, além de obrigar os seus administradores a tomar decisões sob pressão. Essas tensões, segundo os autores, podem causar a perda de oportunidades ou até mesmo gerar más consequências para o negócio. Por conta disso, os gestores precisam enfrentá-las incrementalmente.

De acordo com Pettigrew (1987, p. 146)

[...] a pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre a tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto (externo e interno) da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudanças que estão sendo examinadas. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto o quê da mudança está contido no item conteúdo, muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto externo e interno, e o como da mudança pode ser compreendida pela análise do processo.

Diante do tema abordado, para compreender como as mudanças estratégicas ocorreram na empresa nascente de base tecnológica Axado Tecnologia S/A, o pesquisador, utilizando o modelo de Pettigrew (1987), visa realizar um estudo de caso que parte do seguinte problema de pesquisa:

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como ocorreram as mudanças estratégicas na empresa nascente de base tecnológica Axado?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças estratégicas na empresa nascente de base tecnológica Axado.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar o conteúdo das estratégias da empresa;
2. Descrever o processo de formulação das estratégias da empresa;
3. Verificar o contexto em que ocorrem as estratégias da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Segundo Castro (1978), três são as categorias que justificam uma pesquisa. São elas: importância, originalidade e viabilidade. No quesito importância, o presente trabalho justifica-se sob ótica empírica, visto que as mudanças estratégicas no momento nascente de empresas de tecnologia inovadoras podem ser relevantes para o sucesso ou fracasso de organizações. Compreender como essas mudanças estratégicas ocorrem em uma organização de base tecnológica, tema desta pesquisa, é o primeiro passo para entender a relevância para o resultado do negócio.

Em relação à questão da originalidade, Castro (1978) afirma que um tema é original nos casos em que há indicadores de que seus resultados podem surpreender. Neste caso, a pesquisa foi iniciada com a empresa num estágio e terminou com a empresa em outro momento completamente diferente. Durante o ano de pesquisa, a evolução da empresa foi surpreendente. Entre o início e o fim, ocorreu a entrada de parceiros vitais e investidores que geraram importantes mudanças estratégicas na organização, o que enriqueceu os resultados da pesquisa. O pesquisador realizou buscas

em bancos de dados nacionais e internacionais, observando que estudos semelhantes podem ser encontrados no Brasil e em outros países. Todavia, o resultado varia muito de acordo com cada organização e contexto. Dessa forma o estudo representa originalidade e seus resultados surpreenderam.

Este estudo mostra-se viável por necessitar apenas de fundamentações, documentações, pesquisas locais e bibliografias disponíveis na empresa e em bibliotecas locais (UDESC e UFSC). Além disso, por ser uma pesquisa participante, o autor teve participação tanto como pesquisador quanto como ator. Além disso, facilitou bastante o fato de o pesquisador já conhecer bastante o negócio e ter acesso livre aos entrevistados (empreendedor B, investidor-anjo, funcionários da empresa terceirizada e gestores do fundo de investimentos). As informações para a pesquisa, tanto para a parte teórica quanto para a prática nos temas estratégia, inovação e empresa de base tecnológica foram bastante acessíveis. Por meio de livros, artigos e dissertações o pesquisador teve acesso à parte teórica e pelas entrevistas e documentos da empresa, teve acesso à parte prática da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 contém a introdução, com os aspectos gerais do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa, relevância e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 exibe a revisão teórica e, inicialmente, aborda os conceitos de Empresa de Base Tecnológica e os estágios de maturidade existentes. Posteriormente são destacados os conceitos de estratégia e suas tipologias genéricas, em que o pesquisador subdividiu o tema em: estratégia por custos, estratégia por diferenciação e estratégia por segmentação. A subdivisão foi criada para contrapor três autores, a fim de criar uma reflexão aprofundada sobre o tema. No tópico seguinte os conceitos de inovação foram revisados em diferentes perspectivas. O capítulo também aborda os conceitos de formulação de estratégia em perspectivas de seis autores diferentes e trabalha os conceitos de ambiente organizacional, também chamado de contexto (interno e externo).

O capítulo 3 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. Relata a caracterização do estudo, classifica o tipo de pesquisa, quais técnicas foram utilizadas para a coleta de dados, como foram analisados os dados coletados e quais foram as limitações de pesquisa. A análise dos dados exibe o modelo que foi utilizado como base para elaboração da pesquisa e quais os autores foram trabalhados na revisão teórica de cada tópico pesquisado. Ao final foram colocados os quadros utilizados para realização das análises da pesquisa.

O capítulo 4 exibe os resultados e análise da pesquisa. Iniciado pela caracterização da empresa, traz o histórico da organização antes de tratar das mudanças estratégicas da organização. O capítulo descreve cada momento pesquisado com os resultados de cada mudança estratégica pelo seu processo, conteúdo e contexto, de acordo com o modelo de Pettigrew (1987). Posteriormente, as análises apontam o encontro entre os autores e os resultados. Ao final, após a análise dos quatro momentos, fez-se uma análise geral, a qual coloca o comparativo dos períodos com as semelhanças e diferenças em cada etapa, dando destaque para a evolução no estágio de maturidade da organização.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa, conclusões sobre os resultados obtidos, limitações ocorridas e sugestões oferecidas para futuros trabalhos de aprofundamento sobre o tema. A problemática da pesquisa é retomada no final do capítulo, para que seja analisado se os resultados da pesquisa surpreenderam, bem como para relacioná-los com constatações realizadas.

No último capítulo são listados os referenciais bibliográficos utilizados, os quais deram sustentação teórica para realização da pesquisa. A lista contempla todos autores que, de alguma forma, contribuíram para realização do estudo. Ao final, nos anexos, o leitor poderá acompanhar o plano de negócio da empresa, realizado no ano de 2011 pelos empreendedores em parceria com mestrandas e o roteiro de entrevistas, realizado durante a pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos de autores sobre os temas: empresa de base tecnológica e seus estágios de crescimento, estratégias e suas tipologias genéricas, inovação, processo de formulação de estratégias e ambiente organizacional (interno e externo).

2.1 EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA (EBT)

Empresa de Base Tecnológica, também conhecida, segundo Marcovitch, Santos e Dutra (1986), como “EBT”, é aquela que possui uma tecnologia ou competência rara/exclusiva, em termos de produtos e/ou processos, comercializáveis, os quais incorporam grau elevado de conhecimento científico.

Para Stefanuto (2004), EBT’s são organizações que utilizam capital nacional ou estrangeiro para o desenvolvimento de tecnologias dentro de suas fronteiras, ou seja, de seu país. Já para Carvalho (1998), são pequenas empresas comprometidas com um projeto, qual seja o desenvolvimento e produção de novos produtos, tecnologias e/ou processos, com aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia).

Com uma perspectiva semelhante, Resnick (1990) define EBT como uma pequena empresa que desenvolve tecnologia e tem, necessariamente, a participação do dono (empreendedor) na liderança da organização, o qual deve conhecer com total profundidade todos os projetos desenvolvidos no negócio.

Pinho (2006), por sua vez, aponta inovação tecnológica como critério primordial para conceituação de EBT, diferenciando, inclusive, a ideia de inovação daquela de modernização de processos e produtos. O autor destaca que, nas EBT’s, a inovação deve ser a forma de diferenciação frente aos outros concorrentes, não podendo, em hipótese alguma, deixar de ser o pilar central das estratégias competitivas e de diferenciação. Ante a importância da referida característica, o conceito de inovação será melhor abordado em tópico posterior. O autor, outrossim, salienta que é preciso conter

em sua caracterização a presença expressiva de produtividade de tecnologia e inovação de produtos e serviços.

Ainda, Pinho (2006) descreve que organizações com esforços tecnológicos significativos, mas focados somente na modernização de operações, não são voltadas para geração de inovações tecnológicas de produto, tampouco devem ser consideradas como empresas de base tecnológica (EBT). Dessa maneira, é preciso separar as organizações em que a dinâmica é dada pela inovação tecnológica, daquelas definidas por atividades com baixo grau de inovação.

Por seu turno, Fernandes (2005) procura diferenciar EBT's de organizações que trabalham exclusivamente com processos produtivos modernos ou tecnologicamente densos, mas não necessariamente dinâmicos. Segundo o autor, EBT's são classificadas como organizações que realizam esforços tecnológicos inovadores significativos, bem como concentram suas operações na fabricação de novos produtos e processos.

No Brasil, o conceito é bastante semelhante àquele dos países pioneiros no mundo, como, por exemplo, o dos Estados Unidos. Nesse país a sigla utilizada para empresa de base tecnológica é NBTF (Nova Empresa de Base Tecnológica). No entanto, em que pese o fato de serem siglas diferentes, para Rickne (1999), o conceito é muito parecido. De acordo com o autor, NBTF é a empresa cuja vantagem competitiva deriva do conhecimento de seus empreendedores nos campos das ciências naturais, engenharia ou medicina e, da subsequente, transformação deste conhecimento em produtos ou serviços para o mercado.

Quadro 1 – Conceitos de EBT

Autores	Conceitos
Marcovitch, Santos e Dutra (1986)	EBT é a organização que possui uma tecnologia ou competência rara / exclusiva em termos de produtos e / ou processos, comercializáveis, que incorporam grau elevado de conhecimento científico.
Resnick (1990)	EBT é a pequena empresa que desenvolve tecnologia e tem necessariamente a participação do dono (empreendedor) na liderança da organização.
Steianuto (1993)	EBT's são as organizações que utilizam capital nacional ou estrangeiro para o desenvolvimento de tecnologias dentro de suas fronteiras
Carvalho (1998)	EBT's são as pequenas empresas comprometidas com um projeto: desenvolvimento e produção de novos produtos, tecnologias e / ou processos, com aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia).
Fernandes (2005)	EBT's são organizações que realizam esforços tecnológicos inovadores significativos e concentram as suas operações na fabricação de novos produtos e processos.
Pinho (2006)	EBT's são organizações em que a inovação é o pilar central das estratégias competitivas e de diferenciação.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após verificar os conceitos de EBT, a seguir será observado outro fator importante para conhecer a realidade da empresa de base tecnológica, a sua maturidade. Segundo Roberts (1991), identificar o estágio de maturidade em que se encontra a empresa auxilia na compreensão de seus desafios. Para compreender e analisar a maturação e porte de organizações, Churchill e Lewis (1983) disponibilizam um modelo de cinco fases, nas quais micro e pequenas empresas de base tecnológica podem se enquadrar. São elas:

1) **existência:** quando se tem uma ideia ou projeto e o objetivo é ter um negócio, ou seja, não há ainda clientes, tampouco produtos ou serviços a oferecer para o mercado;

2) **sobrevivência:** o negócio já possui receitas e despesas, sendo que o objetivo principal é conseguir equilibrar as contas para manter e crescer o negócio passo a passo;

3) **sucesso:** a organização já consegue superar os seus custos e está, normalmente, num crescimento constante, sendo que o grande objetivo é conseguir torná-la menos dependente do empreendedor-fundador e gerar caixa excedente para se preparar para um salto maior de crescimento;

4) **decolagem**: nessa etapa o grande objetivo é crescer rapidamente e conseguir financiar este crescimento com capital próprio ou de investidores, conseguir profissionalizar a gestão e, dependendo da situação, até mesmo um eventual afastamento do empreendedor pelos investidores ou credores;

5) **maturidade**: tem como principal desafio consolidar e manter o controle sobre os ganhos financeiros decorrentes do rápido crescimento ocorrido. Tem como objetivo manter as mesmas vantagens de quando tinha um porte pequeno.

Com outra perspectiva, Roberts (1991) classifica os estágios de maturidade de EBT's por meio de um modelo com apenas três fases. São elas:

1) **início (*start-up*)**: desde a abertura da empresa até que ela atinja um volume expressivo de vendas com um ou mais produtos e serviços que exibam potencial de crescimento. Essa fase pode ser subdividida em: a) Estágio-semente ou estágio zero, no qual a empresa trabalha sua tecnologia básica, formula a estratégia inicial e monta o time; e b) Primeiro-estágio, no qual a empresa já tem um plano de negócios definido, estrutura organizacional emergindo em torno de um time comprometido e um produto com aplicabilidade comercial demonstrada;

2) **crescimento inicial**: essa fase começa com a conclusão da primeira linha de produto ou serviço e com a conquista de vendas suficientes que mostrem o potencial de rápido crescimento; e termina quando alcança a capacidade de operar lucrativamente e crescer rapidamente;

3) **crescimento-sustentado**: representa a etapa em que ocorre o salto de crescimento tão esperado pelo empreendedor e leva aos desafios de gerenciar grandes equipes, múltiplas linhas de produtos, promover a comunicação e o planejamento de longo prazo.

Com um terceiro modelo, Pavani (2003) sistematiza os estágios com ênfase na captação de fundos de investimento, normalmente *venture-capital* (capital de risco):

Quadro 2 - Investimentos em diferentes Estágios de crescimento

Estágio	Características financeiras	Atividades a serem financiadas
Concepção e criação	Receita Zero	Desenvolvimento do Plano de Negócios Desenvolvimento de estudos e projetos Pesquisas de mercado preliminares Projetos de produtos Pesquisas de opinião Estudos de viabilidade financeira Cursos especializados no setor de atuação
<i>Startup</i>	Receita muita baixa e oscilante Fluxo de caixa negativo	Desenvolvimento de protótipos Pré-operação: Projetos pilotos Planejamento para investimento semente Projeto de incubação Pesquisas de mercado e produto Definição de local de trabalho Compra de instalações e equipamentos Formação de equipe técnica
Estágio inicial	Receita baixa ou oscilante Fluxo de caixa negativo	Montagem de canal de distribuição Estruturação da Empresa Atividades operacionais (giro)
Crescimento e expansão	Empresa atinge o ponto de equilíbrio operacional Receitas em crescimento	Ampliação do canal de distribuição Atividades de marketing Desenvolvimento de novos produtos / serviços Atividades operacionais (giro)
Maturidade	Reestruturação Geração de dividendos	Atividades de Marketing Atividades Operacionais (giro)

Fonte: PAVANI (2002)

Após observar de maneira contextualizada cada estágio de maturidade na perspectiva de três diferentes autores, o quadro a seguir demonstra os três modelos com os seus respectivos estágios, de forma objetiva, possibilitando a comparação entre eles.

Quadro 3 – Estágios de maturidade de EBT’s

Autores	Estágios de maturidade da EBT
Churchill e Lewis (1983)	1) existência 2) sobrevivência 3) sucesso 4) decolagem 5) maturidade
Roberts (1991)	1) início (<i>start-up</i>) a) Estágio-semente ou estágio zero b) Primeiro-estágio 2) crescimento inicial 3) crescimento-sustentado
Pavani (2003)	1) Concepção e criação 2) <i>Startup</i> 3) Estágio inicial 4) Crescimento e expansão 5) Maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 3 resumiu os conceitos dos autores em estudo e trouxe um novo modelo de análise para o estudo de maturidade da organização Axado. Após demonstrar os conceitos de empresas de base tecnológica e seus estágios de maturidade, a revisão teórica trará alguns conceitos de estratégias a fim de elucidar o tema principal do estudo – mudanças estratégicas.

2.2 ESTRATÉGIAS

Estratégia é um tema muito estudado em pesquisas organizacionais, e também muito utilizado no cotidiano empresarial. Segundo Drucker (1954), estratégia é fazer uma análise do momento presente e criar mudanças. Junto a isso, deve-se saber se os recursos são suficientes ou se outros ainda são necessários. Para Chandler (1962), a estratégia é definida por meio da determinação de objetivos de longo prazo da organização, assim como pela alocação de recursos que serão necessários para realização desses objetivos.

Katz (1970) destaca que a estratégia está associada à relação existente entre a organização e o seu meio. Para Mintzberg (1979), estratégia também é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes decisões

organizacionais para lidar com o ambiente. Já Barney (2006) descreve que a estratégia da organização é definida em como obter vantagens competitivas.

Conforme Mintzberg (2006), a estratégia necessita de várias definições, sendo que se determina conceitualmente de forma diversa daquela que é utilizada. Segundo o autor, os cinco Ps – *plan* (plano); *pattern* (padrão); *position* (posição); e *ploy* (artimanha) – ajudam a compreender as definições e conceitos:

- 1) *Plan (plano)* são as estratégias que possuem um planejamento, ou seja, são pré-estabelecidas em um processo formal com caráter analítico;
- 2) *Pattern (padrão)* são estratégias com comportamentos por processo de aprendizagem, pelo incrementalismo e construtivismo;
- 3) *Position (posição)* são estratégias com adaptações contextuais, do exterior e interior da organização, definindo cada etapa de como e o que se deve fazer;
- 4) *Perspective (perspectiva)* são estratégias que são criadas com base na própria visão de mundo, ou como o próprio nome sugere, perspectiva;
- 5) *Ploy (artimanha)* são estratégias que utilizam manobras (artimanhas) pré-determinadas ou emergentes.

Mintzberg (2006) expõe também um outro modelo para explicar de que forma essas estratégias podem ocorrer na organização. De acordo com o autor, as estratégias pretendidas são aquelas descritas de acordo com um plano para o futuro; estratégias deliberadas são intenções do passado que foram devidamente realizadas no presente; estratégias não realizadas são aquelas efetivamente irrealizadas; estratégias emergentes são os resultados da adaptação daquelas ocorrências inesperadas que acontecem quando o padrão realizado não foi o pretendido e que, com o passar do tempo, convergiram para algum tipo de padrão; e estratégias realizadas é a junção das estratégias deliberadas e emergentes. A figura 1 ilustra, de forma detalhada, esse modelo:

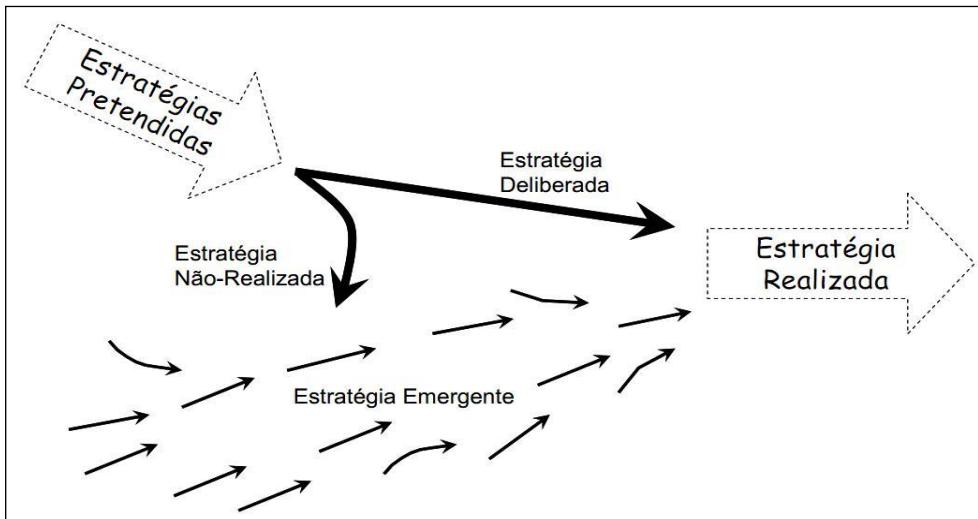


Figura 1 – Modelo de estratégias

Fonte: Mintzberg (2006)

O ponto de vista de Mintzberg (2006) não é convergente com o pensamento convencional da administração estratégica quando se aborda estabilidade versus mudança. Pelo pensamento convencional, a mudança nas organizações deve ser contínua e as empresas devem se adaptar o tempo todo. Para o autor, a estratégia deve manter um equilíbrio entre a estabilidade e a mudança. Em se tratando de empresas inovadoras, deve-se ter em mente que estas não devem disparar em todas as direções de tempos em tempos para manter a sua criatividade. Para encontrar ordem no caos resultante, é preciso que se acomodem após certos períodos - divergência seguida de convergência.

Para tanto, Mintzberg (2006) propõe cinco etapas para administrar a estratégia como um processo dinâmico:

- 1) **Administre a estabilidade:** o planejamento formal é um meio para programar as estratégias criadas, o qual permite que se trabalhe antecipadamente com as possibilidades de problemas que poderão ocorrer no futuro. Controlar e medir os resultados de cada estratégia também é outro fator importante para administrar a estabilidade;
- 2) **Detecte a descontinuidade:** um dos grandes desafios para administrar as estratégias de um negócio é conseguir antever as possíveis mudanças no ambiente. Para isso, é preciso que os empreendedores estejam constantemente atualizados e ligados nas mudanças do dia a dia;

- 3) **Conheça o negócio:** o empreendedor ou gestor do negócio deve conhecer profundamente o negócio para conseguir captar informações e enxergar situações que os outros não conseguem. Esse trabalho deve ser desenvolvido com o treino, assim como o desenvolvimento de conhecimento pessoal;
- 4) **Administre os padrões:** o ponto chave da estratégia está em ser capaz de observar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma ou então eliminá-los, com a inerente dificuldade de avaliar o novo, pois a visão do amanhã pode gerar mudanças no dia de hoje;
- 5) **Reconcilie mudança e continuidade:** alguns padrões novos precisam ser mantidos até que a organização esteja pronta para uma nova revolução estratégica, ou pelo menos para um período de divergências. O equilíbrio entre as mudanças e a continuidade deve ocorrer, a fim de que o negócio não se torne um caos.

Segundo Porter (1991), estratégia é ter uma posição única e muito valiosa, fazendo parte de um diferente grupo de atividades. A estratégia deve ter o foco voltado para os objetivos a longo prazo e serão os meios para alcançá-los que afetarão o sistema como um todo. Isso significa que a estratégia deve estar alinhada com esses objetivos de longo prazo, com as ações de médio e curto prazo, diante de um modelo sistêmico que encobre toda a empresa. A estratégia deve estar conectada aos recursos necessários para o cumprimento dos objetivos.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o conceito de estratégia está associado às regras e trajetórias para a tomada de decisão, as quais devem orientar todo o processo de desenvolvimento da organização. Conforme os autores, a organização deve se desenvolver e encontrar os seus objetivos por meio das decisões estratégicas, nunca deixando de considerar as suas relações com o ambiente no qual está inserida.

Observando os pontos de convergência e divergência de Porter e Mintzberg, verifica-se que a estratégia é um processo que gera diferentes perspectivas. Esse processo mostra-se como uma importante ferramenta de adequação empresarial para atender um mercado muito competitivo, preparando organizações para enfrentá-lo com o auxílio de seus recursos de forma sistêmica.

Quadro 4 – Conceitos de estratégia

Autores	Conceitos
Drucker (1954)	Estratégia é fazer uma análise do momento presente e criar mudanças. Junto a isto se deve saber se os recursos são o suficiente ou se precisa de outros.
Chandler (1962)	A estratégia é definida através da determinação de objetivos de longo prazo da organização, e também pela alocação de recursos que serão necessários para realização desses objetivos.
Katz (1970)	Estratégia está associada à relação existente entre a organização e o seu meio.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e seu ambiente: padrões consistentes de feixes decisões organizacionais para lidar com o ambiente.
Porter (1991)	Estratégia é ter uma posição única e muito valiosa, fazendo parte de um diferente grupo de atividades. A estratégia deve ter o foco voltado para os objetivos de longo prazo e serão os meios para alcançá-los que afetarão o sistema como um todo.
Ansoff e McDonnell (1993)	Estratégia está associada às regras e trajetórias para a tomada de decisão, que devem orientar todo o processo de desenvolvimento da organização.
Barney (2006)	Estratégia de uma empresa é definida em como obter vantagens competitivas.

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 4 visou resumir os conceitos de estratégia dos autores trabalhados, de forma cronológica e objetiva. Após compreender o que é estratégia a seguir serão trabalhadas as tipologias de estratégias, ou seja, estratégias genéricas.

2.2.1 Tipologias de estratégias (estratégias genéricas)

Após as conceituações, para o entendimento de como as organizações se posicionam no mercado em busca de vantagem competitiva, autores propõem diferentes tipologias conhecidas como estratégias genéricas.

Segundo Gimenez et al. (1999), estratégias genéricas são uma forma de categorização de decisões estratégicas com aplicação generalizada nos mais diversos tipos de organizações. As definições de estratégias genéricas são diferentes de acordo com o pensamento de vários autores (PORTER, 1986; MINTZBERG, 1988; DAY,

1990) frente ao objetivo de se criar uma tipologia de estratégias aplicada em organizações que visam competir no mercado.

Em seus estudos, Porter (1998) destaca uma tipologia classificada em três estratégias genéricas: liderança no custo total, liderança na diferenciação e enfoque. Pela tipologia colocada pelo autor, dá-se a impressão de que a empresa que não aplica somente uma das classificações tem pior desempenho que outra, ou seja, uma empresa que possua duas ou mais classificações terá o desempenho inferior ao de outra com apenas um modelo de liderança.

Já para Mintzberg (1988), as classificações de estratégias são divididas em cinco grupos: 1) Localizando a essência do negócio; 2) Distinguindo a essência do negócio; 3) Desenvolvendo a essência do negócio; 4) Estendendo a essência do negócio; e 5) Reconfigurando a essência do negócio. Dessa forma, observa-se uma diferença entre as tipologias de Porter e Minzberg.

Mintzberg (1988) ainda descreve uma nova ideia de tipologia de estratégias genéricas, advinda de conceitos de diferenciação e de um grupo de estratégias de escopo. As estratégias de escopo têm como objetivo atingir uma fatia de mercado. Day (1990), por sua vez, define três dimensões para o posicionamento competitivo: 1) Ênfase no valor para o cliente; 2) Ênfase nos custos; e 3) Ênfase no escopo de cobertura do mercado.

Para Porter (1998), as estratégias podem ser classificadas em três tipos: 1) Estratégia de Liderança no custo total; 2) Estratégia de diferenciação, e 3) Estratégia de liderança em segmentação ou enfoque. Já Mintzberg (1988) classifica as estratégias de diferenciação em seis categorias: 1) preço, 2) imagem; 3) suporte; 4) qualidade; 5) design; e 6) não-diferenciação. As estratégias de escopo, segundo o autor, são classificadas em quatro categorias: 1) não-segmentação; 2) segmentação; 3) Nichos; e 4) personalizadas.

Diante das diferentes tipologias abordadas pelos autores revisados acima, percebe-se a existência de pontos de convergência conceituais. No entanto, para melhor compreender o tema, analisar-se-ão as estratégias separadamente pelas seguintes tipologias: estratégias de custos, de diferenciação e de segmentação. Com referida separação, objetiva-se apontar o que cada um dos três autores aborda sobre os temas.

2.2.1.1 Estratégias de custos

Porter (1986) entende que a estratégia de liderança no custo total tem como objetivo fazer com que a empresa coloque todos os seus esforços, para que a sua cadeia de custos totais seja inferior a de seus competidores. Isso significará um mecanismo de defesa da organização contra os seus concorrentes. Essa estratégia, segundo o autor, é uma prática comum de muitas organizações para aumentar a sua participação de mercado. Seguindo um parâmetro semelhante, Day (1990) destaca que a corrida pela diminuição de custos totais tem como consequência lucros maiores, caso os preços sejam semelhantes.

Para Porter (1986), o fato de uma empresa conseguir manter-se líder por custo total faz dela uma competitiva acima da média em seu mercado. Segundo o autor, é justamente a empresa líder quem desafia a sua concorrência nos preços estabelecidos pelo mercado. Os pré-requisitos para garantir a liderança em custos totais são: instalações eficientes; grandes volumes de vendas; eliminação de clientes marginais; produtos padronizados; experiência; cortes de desperdícios; e busca de escala.

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante à de Porter, Day (1990) afirma que a estratégia de liderança de custos, nos casos em que realizada de forma efetiva, garante uma soberania. Destaca, porém, que considera essa uma estratégia arriscada, principalmente porque o mercado possui inúmeras empresas com escala e objetivos semelhantes, sendo que as intenções de redução de custos também podem ser executadas. Segundo o autor, diferente de outras, essa estratégia depende muito do ponto de participação do mercado.

Os conceitos colocados por Mintzberg (1988) em suas tipologias de estratégias genéricas possuem pontos de convergência com aqueles de Porter, sendo que Mintzberg, contudo, coloca a liderança por preço como uma estratégia de diferenciação, ou seja, uma forma de a organização diferenciar-se de seus concorrentes. Esse ponto de vista também é compartilhado por Day (1990), que, assim como Minzberg, enxerga no preço um fator de diferenciação.

2.2.1.2 Estratégias de diferenciação

Segundo Porter (1986), a estratégia de diferenciação ocorre nos casos em que a organização procura ser a única em seu segmento, por meio de alguns critérios efetivamente importantes para os seus clientes. A empresa possui características que o seu público valoriza e se satisfaz, além de ser a única dentro do seu setor. Esse posicionamento pode vir como uma tecnologia única desenvolvida e patenteada, podendo ser por meio de uma marca (que envolve cultura, crenças e valores da organização) ou mesmo por serviços diferenciados. O requisito básico é conseguir satisfazer, de forma diferenciada, os seus clientes de tal maneira que a sua concorrência e competidores não consigam realizar.

Mintzberg (1988) salienta, outrossim, que uma organização diverge das demais em razão de um trabalho que pode acontecer de seis maneiras diferentes. São elas:

a) Estratégia de diferenciação por preço – o jeito mais simples de diferenciar um produto ou serviço é simplesmente cobrar um valor de venda mais baixo que o praticado pelos concorrentes, podendo recuperar as perdas de margens através do ganho com a escala.

b) Estratégia de diferenciação de imagem – é o trabalho de desenvolvimento de uma imagem de produto, serviço ou da própria empresa que se distingue positivamente das outras concorrentes. Normalmente são alcançadas por conta de intensos trabalhos de marketing e publicidade.

c) Estratégia de diferenciação de suporte – diferente da estratégia de diferenciação de imagem, não está associada diretamente ao produto, mas a algo a mais que possa lhe ser agregado, tornando-o distinto no mercado. São ações que conseguem, de alguma maneira, ampliar a experiência ou serviço, como, por exemplo, um prazo de entrega, um serviço de parcelamento, uma assistência técnica ou mesmo com brindes.

d) Estratégia de diferenciação por qualidade – essa tem relação direta com a criação do produto ou serviço, porquanto, para que seja diferenciada em razão da qualidade, é preciso que as características ou o desempenho seja superior aos modelos oferecidos pelos demais concorrentes. Esse desempenho pode ser por uma especificidade do produto ou algo que o torne mais interessante / atrativo que o da concorrência.

e) Estratégia de diferenciação de design – é uma forma de vender a imagem do produto, torná-lo mais especial pelo seu design. O design é algo que faz parte da experiência do usuário ou consumidor. Muitas vezes a diferenciação pelo design leva a escolhas de produtos até mesmo inferiores de seus concorrentes.

f) Estratégia da não-diferenciação – bastante comum no dia a dia das organizações, dá-se nos casos em que a empresa não tem interesse em focar numa estratégia de diferenciação de forma deliberada por alguns motivos estratégicos. Estratégias de diferenciação, não raras vezes, são custosas; sendo, em muitos casos, nesse momento que pode entrar a estratégia da não-diferenciação.

Interessante, todavia, apontar alguns alertas trazidos por Day (1990), os quais podem gerar fracassos em estratégias de diferenciação de empresas, nos casos em que a oferta de valor pode estar superior ao cliente:

a) Diferenciação sem significado – ocorre quando as diferenciações adotadas pela empresa não são relevantes para os clientes, os quais não veem os benefícios, sejam eles relacionados ao desempenho ou até mesmo aos custos.

b) Diferenciação antieconômica – dá-se nos casos em que a organização deseja realçar algum valor para os seus clientes, isolando os custos incorridos. A complementação de características ou até ampliação de produtos pode gerar grandes custos para os produtos ou serviços, excedendo o preço desejado pelo cliente. Esse erro é percebido e corrigido pela organização somente no futuro.

c) Diferenciação invisível – há quando a organização valoriza algumas crenças e valores que o cliente não enxerga e não tem consciência da diferenciação. Se isso acontece, a diferenciação torna-se invisível e a estratégia está fadada ao fracasso. Isso normalmente ocorre quando existem problemas de comunicação entre empresas, principalmente nos casos em que a empresa não dá valor às sugestões colocadas por seus clientes.

Segundo Porter (1986), faz-se importante compreender que a estratégia de diferenciação precisa ter sustentabilidade, ou seja, os compradores só verão e pagarão o valor da diferenciação se as suas fontes permanecerem para os clientes e não serem facilmente imitadas pelos concorrentes. Uma diferenciação que é brevemente copiada perde totalmente o seu valor. Dessa forma, são com diferenciações duradouras que as empresas conseguem se manter destacadas.

2.2.1.3 Estratégias de segmentação

Segundo Porter (1986), a organização seleciona um segmento, nicho ou mesmo um grupo de segmentos no setor e adapta as suas estratégias para atendê-los, excluindo definitivamente os demais e otimizando as suas estratégias para os segmentos escolhidos. Desta forma, a organização tentará obter vantagem competitiva somente em tais segmentos. Segundo o autor, os enfoques podem ser classificados como: de custos, procurando vantagem competitiva pelo custo em seu nicho escolhido; ou em diferenciação, pela procura de vantagens de diferenciação no seu segmento escolhido.

Mintzberg (1988) define os objetivos da organização pelo escopo, ou seja, é por meio do segmento ou nicho do mercado que o plano estratégico é delineado. A estratégia de escopo de Minzberg (1988) pode ser classificada em quatro diferentes modelos:

1) Estratégia de não-segmentação – como o próprio nome já diz, a organização opta por não escolher um nicho ou segmento específico. Nesse sentido, o objetivo é captar clientes em todo o mercado, sendo que agir com abrangência, muitas vezes, pode ser imprescindível para alguns modelos de negócio. Muitas empresas, inclusive, tratam essa amplitude como o foco do negócio.

2) Estratégia de segmentação – tem como objetivo atingir um ou vários segmentos específicos. Trata como preferência uma parcela do mercado que é selecionada de acordo com o produto que será ofertado ou pela geografia ou pelo perfil dos consumidores. Essa segmentação pode ser ainda: ultra-selecionada ou pouco selecionada, dependendo das estratégias organizacionais estabelecidas pelo mercado ou pela própria empresa.

3) Estratégia de nichos – diferente da estratégia de segmentação, a estratégia de nicho focaliza os recursos para um único segmento, com o objetivo de oferecer produtos especificamente padronizados para um nicho por classe social, geografia, ou outros parâmetros. Necessário salientar que as empresas não conseguem vender tudo para todos e, por esta razão, as estratégias de nicho devem ser aplicadas para colocar foco no canal de vendas da organização. O autor ainda destaca que uma estratégia muito ampla não deve ser considerada como estratégia.

4) Estratégias personalizadas – como na ponta de um funil, a estratégia personalizada é o máximo da segmentação, sendo que tem como objetivo indicar características específicas para criar um novo nicho. Cumpre observar que a estratégia personalizada pode ser dividida em duas: a) pura, a qual os produtos e serviços são desenvolvidos para um cliente ou uma gama de clientes específicos; e b) padronizada, em que os produtos e serviços são criados a partir de alguns padrões e, posteriormente, os clientes terão uma pequena personalização final. Como exemplo, cita-se os carros populares, caso no qual o cliente escolhe acessórios que deseja colocar de fábrica.

De acordo Day (1990), as organizações devem mirar em três diferentes possibilidades de segmentação de mercado. São elas: 1) foco no nicho, conseguir criar um sistema único de comercialização em que se aproxima bastante de seus clientes; 2) foco no produto, obter um produto ou serviço que consegue atender a todos os segmentos e nichos de mercado; e 3) foco no mercado, conseguir comercializar para todas as necessidades do mercado.

Algumas organizações fazem análises competitivas; outras criam nichos e segmentos. Os processos de formulação estratégica devem ser um processo de aprendizagem contínua em que, a cada momento, podem nascer novas ideias de estratégias criativas. Conforme Day (1990), a divergência em relação à perspectiva de Porter é que a empresa não precisa ser líder para escolher uma estratégia de custos, diferenciação ou segmentação. Para o autor, qualquer empresa pode atingir êxito se criar um posicionamento estratégico dos citados anteriormente.

De acordo com Day (1990), a combinação de duas ou mais dimensões pode ser importante para o posicionamento, sendo que tal interação acontece de forma complexa. Independentemente da dimensão da organização e o mercado que deseja competir, se a empresa tiver interesse de cobrar mais caro, mesmo tendo custos menores que a concorrência, se ela conseguir se diferenciar de alguma forma, em relação aos seus concorrentes, é possível que tenha sucesso. Caso ela não consiga se diferenciar, os compradores não terão motivos para comprar ou consumir desta empresa. Segundo o autor, as definições estratégicas devem fazer sentido para o cliente e trazer benefícios para organização.

Ademais, Day (1990) enfatiza que a vantagem competitiva não deve ser analisada somente sob uma perspectiva, mas sobre inúmeras atividades distintas que fazem desta ou daquela uma organização diferenciada ou líder por algum motivo. Para

compreender o todo, deve-se analisar a cadeia de valor de forma sistemática, entender quais as vantagens e desvantagens a organização está provendo ao ambiente (compradores). Uma empresa, segundo o autor, só obtém a vantagem competitiva, em relação à sua concorrência, nos casos em que consegue formas mais baratas de produção ou naqueles em que os seus clientes identificam outros benefícios em seus produtos e serviços, não encontrados nos dos concorrentes.

Segundo Henderson (1998), os concorrentes que mantém o seu sustento de forma idêntica não podem coexistir. Esse é o motivo pelo qual as empresas tentam aumentar as suas participações de mercado por meio de diferenciais competitivos. A vantagem competitiva não precisa necessariamente se dar numa especificidade do produto, mas pode ser no próprio serviço. Pode ocorrer, dentre outros, por garantia estendida ou por qualidade de atendimento. O autor salienta ainda a importância de cada setor dentro da organização se comunicar de forma harmônica entre si e com o próprio ambiente em que está inserida.

Quadro 5 – Tipologias de estratégias genéricas

Autores	Tipologias	
Mintzberg (1988)	Diferenciação	Preço; Imagem; Suporte; Qualidade; Design; não-diferenciação
	Escopo	Não-segmentação; Segmentação; Nichos; Personalizadas
Day (1990)	Dimensões de posicionamento competitivo Ênfase no valor para o cliente Ênfase nos custos Ênfase no escopo de cobertura do mercado	
Porter (1998)	Liderança no custo total Liderança na diferenciação Enfoque	
Henderson (1998)	Diferenciação	Produto Serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor

O quadro 5 teve como objetivo resumir as tipologias de estratégias genéricas de Mintzberg (1988), Day (1990), Porter (1998) e Henderson (1998). Após fazer os contrapontos dos autores perante as estratégias de custos, diferenciação e segmentação, a seguir serão abordados os conceitos de inovação. O tema inovação vai ao encontro do perfil da empresa que será estudada (empresa inovadora).

2.3 INOVAÇÃO

Para conceituar inovação, cinco autores e dois manuais foram revisados. Schumpeter (1982) cita que a inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado. Para Drucker (1986), é a ação de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza. Segundo o Manual de Oslo (1997), o conceito traduz a ideia de mudança nas organizações, de alguma forma, seja no seu estoque de ativos tangíveis ou intangíveis. De certa forma, os ativos intangíveis podem ser vistos como capacidades e competências que são agregadas por meio de processos de aprendizado. Como a inovação é multifacetada, um elemento-chave para ela é a organização.

Gundling (1999) descreve que inovação é uma nova idéia comercializada com sucesso, a qual produz resultados econômicos. Hamel (2000), por seu turno, entende que se trata de um processo estratégico de reinvenção contínua da própria organização e da criação de novos conceitos de empresas. Pelo Manual Frascati (2002), inovação é uma atividade ou produto que contém alguma novidade e uma resolução de incerteza científica e/ou tecnológica. Para Bateman e Snell (2009), é uma mudança na tecnologia, ou seja, uma modificação das formas anteriores de fazermos as coisas, podendo ser classificada em dois tipos: produtos ou processos. Estas são adaptações que modificam os métodos e produzem novos resultados, ao passo que aquelas são modificações nos resultados reais dos produtos e serviços.

Quadro 6 – Conceitos de inovação

Autores	Tipologia
Schumpeter (1982)	Inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado
Drucker (1986)	Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza
Manual de Oslo (1997)	A inovação é a mudança nas organizações, de alguma forma, seja no seu estoque de ativos tangíveis ou intangíveis.
Gundling (1999)	Inovação é uma nova idéia comercializada com sucesso que produz resultados econômicos.
Hamel (2000)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua da própria organização e da criação de novos conceitos de empresas.
Manual Frascati (2002)	Inovação é uma atividade ou produto que contém alguma novidade e uma resolução de incerteza científica e / ou tecnológica.
Bateman e Snell (2009)	Inovação é uma mudança na tecnologia, ou seja, uma modificação das formas anteriores de fazermos as coisas

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ainda, para compreender inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) colocam que se faz necessário entender como funciona o seu processo. De acordo com os autores, o processo de inovação é algo de primeira importância na organização e está relacionado com a renovação e a evolução do negócio. Com ele, melhora-se o que a organização tem para oferecer e a forma como ela cria e entrega o que oferece. Dessa forma, infere-se que a inovação é uma atividade imprescindível e interligada com a sobrevivência e o crescimento das empresas.

Segundo o Manual de Oslo (1997), inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implementações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido colocada no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). Além disso, envolve diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais.

Cada autor traz diferentes tipologias desse processo. Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), o processo de inovação é constituído de quatro importantes etapas:

- 1) Prospecte o ambiente (interno e externo) para identificar e criar estratégias relevantes para as ameaças e oportunidades relacionadas à mudança;

- 2) Decida com base em uma visão estratégica de como as organizações podem melhor se desenvolver;
- 3) Obtenha os recursos que possibilitem a resposta, criando algo novo por meio de pesquisa e desenvolvimento ou adquirindo algo externo por transferência de tecnologia;
- 4) Implemente o projeto desenvolvendo a tecnologia e o mercado interno ou externo para responder efetivamente.

Pelo Manual de Oslo (1997), o processo de inovação de uma empresa pode ser de três tipos:

- 1) bem-sucedidas em levar à implantação de um produto, serviço ou processo tecnologicamente novo ou devidamente aprimorado;
- 2) abortadas antes da implantação de um produto, serviço ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado, pelo motivo de a idéia e o conhecimento serem vendidos ou trocados com outra empresa, ou por conta de o mercado ter se modificado;
- 3) correntes de trabalhos em andamento, que ainda não chegaram a ser implementados na organização.

Coombs e Tomlinson (1998) estudaram como ocorrem os esforços de inovação em organizações na Inglaterra. O trabalho mostrou a perspectiva das próprias organizações, sobre a maneira com que a inovação ocorreu e como elas estavam envolvidas. O objetivo foi conseguir identificar padrões de atividades inovadoras, com o ponto de partida na alocação de recursos e esforços em ações relacionadas à inovação de cada organização. Foram identificados três tipos, que os autores preferiram chamar de “estilos de inovação”. São eles:

- 1) Mudança Incremental de Processo: considerado como uma tendência em investir em redução de custos de processos, inovação de processos para melhorias da qualidade de produtos, melhorias no controle de processos, aumento na flexibilidade do processo, realização de reestruturação organizacional para encorajar a inovação, dentre outros.

- 2) Inovação Forte em Produto e Processo: colocado como uma tendência em investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos, pesquisa e desenvolvimento de

processos, capital para inovação, pesquisas de mercado, treinamentos em geral, aquisição de licenciamentos, novos produtos baseados em nova tecnologia, dentre outros.

3) Inovação Incremental em Produto: destacado como uma tendência de investir em pequenas melhorias em produtos já existentes, novas variantes e / ou adaptações de produtos e processos existentes, novos produtos e serviços baseados em tecnologias existentes, dentre outros.

Segundo o Manual Frascati (2002), esse processo inovador possui três tipos de origem:

1) Pesquisa e desenvolvimento experimental: conhecido pela sigla P&D, compreende trabalho criativo, executado de forma sistemática para aumentar o estoque de conhecimento, inclusive o conhecimento sobre o homem, a cultura e a sociedade e o uso desse estoque de conhecimento para imaginar novas aplicações. De acordo com o manual, a construção e os ensaios de um protótipo é geralmente a fase mais importante do desenvolvimento experimental. Um protótipo é um modelo original (ou situação de ensaio), que inclui todas as características técnicas e desempenhos do novo produto ou processo. A aceitação de um protótipo, frequentemente, significa que a fase de desenvolvimento experimental está concluída e as demais fases do processo de inovação terão início.

2) Aquisição de tecnologia e conhecimento não incorporados: aquisição externa de tecnologia na forma de patentes, invenções não patenteadas, licenças, comunicações de conhecimento, marcas registradas, desenhos, padrões e serviços de computador ou outros serviços científicos e técnicos, relacionados com a implantação das inovações TPP, mas a aquisição de software em pacotes, que não estejam classificados em outra parte.

3) Aquisição de tecnologia incorporada: aquisição de maquinaria e equipamentos com desempenho tecnológico aprimorado (incluindo software integrado), ligada às inovações tecnológicas de produtos ou processos implantadas pela empresa.

Ainda conforme o Manual Frascati (2002), o critério base que permite diferenciar um produto ou serviço inovador de outras atividades afins é a existência de um “ID”, que o coloca como um produto que contém alguma novidade e uma resolução

de incerteza científica e/ou tecnológica. Esse ID deve aparecer toda vez que a resolução de um problema não é evidente para profissionais que tenham o conjunto básico de conhecimentos da área e conheçam as técnicas habitualmente utilizadas nesse setor.

2.4 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Segundo Littler *et al.* (2000), o trabalho de formulação de estratégias de uma organização é um instrumento que ajuda a planejar e mapear as informações necessárias, para que a empresa compita com os seus concorrentes. Tão importante quanto formular as estratégias é conseguir executá-las e integrar uma comunicação para monitorar e retroalimentar o processo de forma contínua. O processo de formulação de estratégia é o primeiro passo dessa ponte, por meio de um sistema de informação, com a execução e o controle de todo processo.

Para Wright *et al.* (2000), a criação de estratégias pode acontecer em três diferentes condições organizacionais: 1) Empresarial; 2) Unidade de negócios ou setorial; e 3) Funcional. A formulação das estratégias em todos esses níveis deve sempre tratar de responder alguns questionamentos:

- 1) Empresarial: em quais negócios e/ou setores da organização deveria estar atuando;
- 2) Unidade de negócios ou setorial: como deveria uma organização competir em cada um de seus negócios e/ou setores em que escolheu atuar; e
- 3) Funcional: como deve atuar cada área funcional da organização, ou seja, produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças, etc.

O procedimento de formulação de estratégias, segundo Mintzberg (2006), é um método organizacional, que faz parte da estrutura, comportamento e cultura da organização em que ocorre. O processo pode ser dividido em duas fases importantes: formulação e implementação. No que tange à formulação, segundo o autor, pode ser classificada em três modos. São eles:

- 1) **Empreendedor:** dominado pela procura ativa de novas oportunidades, geralmente centralizada no principal executivo da organização, com a predominância de

incertezas ambientais. Coloca-se como fator importante de risco a forma intuitiva que o empreendedor adota;

2) **Adaptativo:** em função da complexidade ambiental, a organização adapta-se, de maneira incremental, às nuances do mercado, geralmente imperando as ações reativas.

3) **Planejado:** de maneira proativa, as ações são previamente planejadas em um processo lógico. Pode ser chamado também de planejamento formal ou ainda planejamento racional.

Miles e Snow (1978) destacam quatro importantes tipologias de formulação de estratégias, as quais podem variar, dependendo da dinamicidade de todo o processo de adaptação estratégica da empresa junto ao ambiente organizacional em que se encontra. O ambiente é caracterizado pela sua alta complexidade, competitividade e incerteza. As tipologias, por sua vez, são classificadas como:

1) **Prospectora:** descrita em organizações que buscam constantemente oportunidades mercadológicas com o objetivo de encontrar respostas para as incertezas emergentes do ambiente antes mesmo que as alterações ambientais ocorram;

2) **Analista:** caracterizada em empresas que podem estar inseridas em um ambiente estável ou um ambiente que está em constante mudança. Essa estratégia exige que os executivos observem atentamente o mercado concorrente, precavendo-se de possíveis idéias promissoras, para que tenham uma rápida resposta às mudanças;

3) **Reativa:** os executivos observam que está ocorrendo alguma mudança no ambiente, mas são incapazes de responder a essa mudança de forma efetiva. Como o próprio nome já configura, os gestores se mantêm reativos aos acontecimentos do ambiente que se modifica;

4) **Defensiva:** os gestores da organização normalmente são especialistas numa área específica de atuação e, da mesma forma, limitam-se a operar em seus pequenos campos de atuação, não procurando atentar as novas oportunidades e possíveis mudanças fora de seus domínios.

A seguir os tipos de formulação de estratégias segundo Hardy e Fachin (1996):

Quadro 7 – Formulação de estratégias de Hardy e Fachin

Estratégia Planejada	Assemelha-se a noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável
Estratégia Empreendedora	Existe na visão não articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.
Estratégias Ideológicas	Existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São, também, relativamente deliberadas – de acordo com a ideologia.
Estratégias Guarda-chuva	São metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objetivo, emerge.
Estratégias Processuais	Ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis que os resultados pretendidos surjam.
Estratégias Desconexas	Ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas organizacionais. Podem ser deliberadas ou emergentes dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir se as estratégias desconexas caminharem numa direção determinada
Estratégias Consensuais	São negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os membros, mas na ausência de diretivas centrais.
Estratégia Imposta	Refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas.
Estratégia não realizada	São estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

Fonte: Hardy e Fachin (1996, p.41)

Segundo Mintzberg (1998), as empresas, independente de seu porte, área de atuação ou setor, podem trabalhar com as mais diversas estratégias no seu dia a dia. Todavia, faz-se importante compreender como ocorrem os processos de formulação dessas estratégias, as quais, segundo o autor, podem ocorrer deliberadamente ou de forma emergente, sendo que, pela categorização, podem ser definidos os mais diferentes tipos de estratégias adotados. Todo esse processo de formulação e implementação

representa muito do que e como a organização faz, sendo que se espera dos gestores que seja feito um trabalho, que resulte em otimização de recursos da empresa.

Para Oliveira (1991), a formulação da estratégia de uma organização é algo complexo, uma vez que trabalha com diferentes variáveis, fatores e possibilidades, as quais se modificam constantemente no decorrer do tempo. A estratégia modifica-se e evolui a cada dia, sendo que, a cada decisão importante tomada pelos gestores, um novo horizonte surge para a elaboração ou modificação de novas outras estratégias empresariais. As estratégias podem ser resultado de duas possibilidades:

- 1) Reativa: motivadas por situações ou problemas que surgem para os gestores resolverem; e
- 2) Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor em encontrar melhores alternativas de diretrizes para aproveitar as novas oportunidades.

Na primeira situação, em que a motivação é reativa, geram-se reparos e consertos, enquanto na segunda, que é ativa, gera-se prevenção, por meio de novas alternativas e possibilidades. Decisões estratégicas muitas vezes não são planejadas com antecedência, nem previstas pelos gestores. Aliás, em casos tais, elas são criadas, justamente, para resolver um imprevisto ou uma ocorrência nova, os quais não foram previstos anteriormente. Nesse caso, o trabalho é realizado com muita intuição e pouco baseada em dados e números do mercado. Referida situação permite que sejam chamadas de estratégias contingenciais.

Segundo o autor, pelo fato de as decisões estratégicas serem contingenciais, dificilmente será possível antever alguns fatos com clareza para prevenir os problemas ou aproveitar as oportunidades, tornando-se difícil integrar todas essas decisões em uma estratégia previamente explícita e compreensiva. Normalmente os gestores de empresas são profissionais extremamente preocupados com diversos problemas, sofrem demandas de trabalho e recebem diversas solicitações simultâneas. Junto a isso, recebem também um bombardeamento de informações, ideias e problemas, que o faz ter dificuldade em administrar tudo com clareza.

Oliveira (1991) coloca que outro problema é que os administradores não possuem um plano definido para lidar com os assuntos estratégicos. Independente do contexto em que se encontram, tomam as decisões com base em informações novas e incertas. O gestor pode levar a organização para uma direção totalmente errônea, com

base em distorções da realidade, criadas por informações viciadas e avaliadas indevidamente como grandes oportunidades de negócio. Criam rotinas de trabalho divididas entre resolução de problemas e procura de novas oportunidades. No entanto, o aspecto de procura de novas oportunidades ocorre de forma menos frequente e relevante, tornando a visão estratégica cada vez mais fechada para problemas e pouco aberta para oportunidades.

Segundo Ansoff (1993), todo o processo de formulação de estratégias é resultado de ações não imediatas, ou seja, o gestor descreve em quais direções e em que situação a empresa seguirá o seu desenvolvimento. Todavia, normalmente, a organização, junto de seu gestor, precisa estar preparada para duas decisões delicadas de serem acertadas. São elas:

- 1) Como definir quais serão as direções corretas para obter um crescimento futuro, sustentado, dentre as mais diversas alternativas conhecidas propostas pelo ambiente com tamanha precisão;
- 2) De que forma se consegue distribuir as energias de toda uma equipe de profissionais, para se manter sinérgica rumo a uma nova direção, e qual direção deve ser a escolhida.

As respostas para essas perguntas fazem parte da essência do processo de formulação e implantação de estratégias. Com isso, a gestão das estratégias passa a ser uma ferramenta de importância vital para atingir as necessidades e ambições de uma organização.

De acordo com Oliveira (1991), a formulação de estratégias deve traçar todo o processo de análise do ambiente empresarial, juntar as informações com o objetivo de aplicar o máximo de esforço em imaginação e criatividade. Todo o foco do trabalho, segundo o autor, deve ser dado ao problema que originou a estratégia, pois, se esse problema estiver errado, toda a estratégia estará fadada ao fracasso. Faz-se necessário colocar todas as energias para a criação e exploração das mais diversas alternativas. A criatividade é de grande valor e importância nesse processo e cabe salientar que a intuição do administrador também deve fazer parte de todo o processo de formulação dessas estratégias.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986) descrevem sete conjuntos de atividades, que fazem parte de um modelo de

formulação de estratégias, nos quais as ações são determinadas com base nas análises de ambientes interno e externo. Todo o trabalho, segundo os autores, visa compreender crenças, objetivos, ambições e a cultura organizacional como um todo. A seguir os sete conjuntos de atividades:

- 1) Descrição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (conhecida também por análise SWOT) – são informações de grande importância para a tomada de decisão de gestores. Visa compreender os ambientes interno e externo da organização;
- 2) Descrição da missão organizacional – é uma forma de mostrar a razão pela qual ela existe. Auxilia a definir os limites de sua operação e previne para que a empresa não negligencie qualquer campo dentro das suas áreas de atuação;
- 3) Descrição da filosofia e políticas da organização – muito associada à cultura organizacional, estabelece os valores e crenças que movem as atitudes e o comportamento de seus colaboradores em todos os aspectos, das atividades mais simples às mais importantes da organização;
- 4) Descrição dos objetivos estratégicos – tão importantes quanto a missão, são os resultados globais que a organização deseja alcançar em um determinado período de tempo. Diferente da missão, esses mudam de tempos em tempos, com a evolução do negócio;
- 5) Formulação das estratégias da organização – é uma atividade que exige dos gestores e da equipe bastantes informação dos ambientes interno e externo. Objetiva definir, identificar, avaliar e selecionar as principais estratégias que vão ajudar a guiar a organização;
- 6) Implementação das estratégias da organização – é a execução de tudo o que foi planejado e definido anteriormente. Pode ser desenvolvida com o auxílio de diversas ferramentas, gerenciais e administrativas, as quais podem ser divididas em três diferentes funções: ferramentas estruturais, ferramentas de processo e ferramentas comportamentais; e
- 7) Monitoramento das estratégias da organização – saber mensurar, medir e controlar a performance de uma organização é de uma importância existencial. Essas análises devem ser comparadas com os resultados previstos nos planejamentos, e, em caso de divergências, devem ser tomadas as devidas providências para criação de ações corretivas, a fim de solucionar o problema. Teoricamente, todas as etapas são realizadas

numa sequência lógica; contudo, na prática, não existe, necessariamente, uma ordem, tudo pode ocorrer concomitantemente.

Segundo os estudos desenvolvidos por Dyson (2004), a análise SWOT pode ser um método bastante efetivo para auxiliar no processo de formulação de estratégias. O autor estudou a utilização desse procedimento na formulação de estratégia e a sua incorporação no processo. Assim como outrora colocado por Boeseman, Phatak e Schellenberger, Dyson (2004) identificou a importância do processo de análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente estratégico da organização.

Já para Cusumano e Markides (2002), o processo de formulação de estratégia está associado a uma elaboração opinativa, ou seja, baseada em previsões intuitivas e em aprendizados emergentes. Os autores colocam que esse processo envolve uma transformação e perpetuação, das quais precisam trabalhar a cognição individual do tomador de decisão. Além disso, salientam a importância da interação social, cooperação, conflito, análises do antes e do depois, assim como a situação durante o acontecimento.

Segundo o mesmo raciocínio Littler *et al.* (2000), colocam que o processo de formulação de estratégia não deve estar focado somente no gestor e/ou na alta administração da empresa, mas estar presente em todos os setores da organização, com o principal objetivo de aumentar a capacidade de soluções criativas, vindo de todos os colaboradores. As estratégias criadas, segundo os autores, são advindas de objetivos, desafios e ambições criadas com base no diagnóstico estratégico, alinhados com os propósitos da empresa.

Ao ser trazido o raciocínio para a realidade de pequenas empresas, Kalnin, Casarotto Filho e Castro (2000) disponibilizam um modelo de formulação de estratégias voltado à realidade de micro e pequenas empresas. De acordo com os autores, para as pequenas empresas se desenvolverem em um setor de forma diferenciada e obterem sucesso, o modelo deve estar sustentado por três breves estratégias. A primeira é a estratégia de diferenciação por produto e serviço, com foco num segmento de mercado. O segundo passo trata-se de estabelecer uma estratégia eficaz para o desenvolvimento do produto. Por fim, a terceira está relacionada a como a organização define sua estratégia de produção.

De acordo com Terence (2002), o processo de formulação de estratégia em uma organização, no atual ambiente competitivo e de rápidas mudanças, é: o próprio ambiente em que a empresa está inserida, os recursos humanos, técnicos e financeiros.

Para compreender as mudanças estratégicas da organização em estudo, também será utilizado o modelo de Quinn e Voyer (1980), um modelo normativo, criado para auxiliar nas tomadas de decisão. Essas classificações, segundo os autores, têm como objetivo descrever acerca do processo de decisões estratégicas de uma perspectiva seqüencial e lógica.

Segundo Quinn e Voyer (1980), o incrementalismo lógico é um modelo normativo que tem como objetivo auxiliar a formulação e implementação de decisões estratégicas de uma empresa. Conforme os autores, o processo de formulação da estratégia pode ser evolutivo e intuitivo. Todo o trabalho realizado para a criação da estratégia principal da organização só se alinha a partir do momento em que as variáveis dos ambientes interno e externo começam a interagir entre si e chegam aos gestores da empresa. Quin e Voyer destacam, ainda, que o processo de inovação ocorre por meio de um sistema adaptativo, ou seja, no momento que surgem as oportunidades para os líderes do negócio.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a lógica incremental evolutiva e intuitiva precisa fazer parte tanto do processo de formulação quanto do de implementação da estratégia, de tal maneira que possa ser interpretada sob dois enfoques:

- 1) Formulação: lógica incremental observada como um processo para o desenvolvimento da visão estratégica;
- 2) Implementação: lógica incremental observada como um processo para dar vida a uma visão já existente na mente do estrategista.

Quinn e Voyer (1980) destacam que no cotidiano empresarial é muito comum que situações imprevistas obriguem os líderes a improvisar adaptações estratégicas. Muitas vezes, os gestores não estão preparados para algumas dessas mudanças estratégicas, seja por falta tempo, recursos humanos ou mesmo conhecimento e análise de todos os fatos para a tomada de decisão. Algumas situações imprevistas inviabilizam um estudo formal e planejado, além de obrigar os seus administradores a tomar decisões sob pressão. Essas tensões, segundo os autores, podem causar a perda de oportunidades ou até mesmo gerar más consequências para o negócio. Por conta disso, os gestores precisam enfrentá-las incrementalmente.

As decisões estratégicas da organização, pela visão de Quinn e Voyer (1980), também não podem ser colocadas de forma simplista em uma matriz decisória. Não existe uma solução ideal para resolução de todos os problemas. Os autores enfatizam a importância de compreender que os processos possuem limites, devem seguir uma ordem cronológica e precisam obter o consenso de toda uma equipe, a fim de formar níveis de conforto nas decisões estratégicas.

Quadro 8 – Tipologias de formulação de estratégias

Autores	Tipologias
Miles e Snow (1978)	Prospectora; Analista; Reativa; Defensiva
Quinn e Voyer (1980)	Evolutivo; Intuitivo
Oliveira (1991)	Reativa: motivadas por situações ou problemas Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor Contigencial: criada para resolver o acaso, algo não previsto
Hardy e Fachin (1996)	Planejada; Empreendedora; Ideológica; Guarda-chuva; Processual; Desconexa; Consensual; Imposta; Realizada
Wright <i>et al.</i> (2000)	Empresarial; Unidade de negócios ou setorial; Funcional.
Mintzberg (1998)	Deliberada; Emergente
Mintzberg (2006)	Empreendedor; Adaptativo; Planejado

Fonte: Elaborado pelo Autor

2.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Bethlem (1998), as organizações são como organismos vivos, com capacidades próprias de automanutenção, que interagem com o ambiente externo a fim de suprir as suas necessidades. De acordo com o autor, não é possível separarmos organização e ambiente, uma vez que ambos interagem entre si constantemente. Essa é uma premissa para compreender a estratégia, porquanto esta é utilizada pelas organizações, justamente, para que consigam se adaptar às mudanças contextuais (dos ambientes).

Seguindo o mesmo raciocínio, Andrews (1980) coloca que a existência da estratégia em uma organização está vinculada ao encontro ou não de oportunidades e ameaças em seu ambiente externo. Com o objetivo de conseguir compreender tanto o contexto externo organizacional quanto sua capacidade interna, o autor entende que se

faz necessário uma análise ambiental de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Essa análise está associada à busca por mudanças organizacionais, a qual deve fazer parte de um planejamento estratégico. Todos os aspectos internos e externos, segundo Andrews (1980), precisam ser colocados aos gestores, a fim de que eles tenham o alicerce necessário para criar as estratégias em uma ordem cronológica.

Tushman, Newman e Romanelli (1986) citam que as reações ambientais são as maiores causadoras das mudanças estratégicas descontínuas nas organizações. Essas mudanças descontínuas, segundo os autores, acontecem como respostas ou até mesmo antecipam algumas das importantes mudanças de ambiente. Todavia, necessitam mais do que somente simples adaptações incrementais.

Schein (1982) coloca algumas considerações sobre as organizações e os ambientes que estão inseridas através de seis características. São elas:

- 1) Como as organizações interagem constantemente com os ambientes em que estão inseridas, devem ser concebidas como sistemas abertos. A relação ocorrida entre organizações e ambientes ocorre por meio de recursos humanos, trocas de informação, matéria-prima, produtos, serviços, entre outros;
- 2) As organizações são como um organismo com diversas funções, as quais ocorrem simultaneamente para a obtenção de objetivo. Essas múltiplas funções geram, por consequência, diversas interações entre elas e os ambientes a sua volta;
- 3) As organizações são sistemas complexos com diversos subsistemas que interagem entre si de forma dinâmica. Esses subsistemas são providos de recursos humanos, tecnológicos, estruturais, administrativos, entre outros;
- 4) Uma vez que os subsistemas interagem entre si e, dessa forma, são interdependentes, tem-se que as mudanças e adaptações em um subsistema afetam diretamente o comportamento dos outros;
- 5) Alinhado à organização, estão os ambientes, os quais, em diferentes contextos, agem e influenciam todo o meio de forma dinâmica. Esses ambientes podem ser maiores ou menores que a própria organização; e
- 6) Os mais diversos elos existentes entre a organização e os ambientes ao seu redor dificultam perceber exatamente os limites da empresa.

Motta (1997) aborda que as organizações estão sempre abertas a receber mudanças descontínuas, ou seja, situações imprevistas que podem ocorrer para o bem

ou para o mal da organização. Um exemplo de mudança descontínua para o mal é uma crise financeira no país originada de uma crise internacional. Ao citar o exemplo, o autor aponta que provocações externas como essas, capazes de romper a estabilidade, devem ser olhadas com cuidado, porquanto o ambiente externo é repleto de subambientes que, por sua vez possuem muitas variáveis ambientais que influenciam as estratégias da organização.

Para Pfeffer e Salancik (1978), a grande importância para a sobrevivência de uma organização é o fato de ela ser efetiva no que faz, o que lhe permite conseguir manter e gerenciar bem a sua rede de parceiros, fornecedores, clientes, com os quais conserva uma relação de interdependência. Tudo isso, junto à habilidade de produzir bons resultados, garante não só a sobrevivência como uma harmonia com os seus ambientes. Os autores destacam também a importância de as organizações serem sensíveis às demandas de seus ambientes e de sua rede de relacionamentos.

Katz e Khan (1987) trazem um modelo, em que o meio e a organização criam um sistema de trocas constantes. Os autores colocam, ainda, as organizações como sistemas abertos, nos quais os insumos se processam para serem transformados em produtos e, em seguida, retroalimentados, gerando um novo ciclo, conforme mostra a figura a seguir.

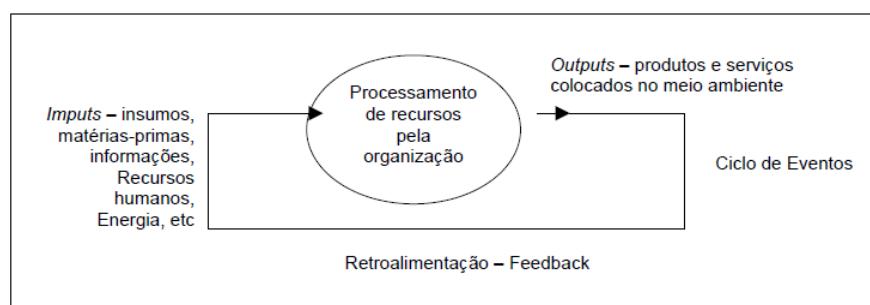


Figura 2 – Visão sistêmica da organização.

Fonte: Adaptado Katz e Khan (1987)

Hall (1984) salienta que as forças exercidas pelo ambiente agem de forma diferente para cada organização, sendo que, quanto mais essa organização depende do ambiente em seu redor, mais vulnerável se torna.

Quadro 9 – Conceitos de Organizações em Ambientes

Autores	Conceitos de organizações em Ambientes
Pfeffer e Salancik (1978)	A grande importância para a sobrevivência de uma organização é o fato de ela conseguir manter e gerenciar bem a sua rede de parceiros, fornecedores, clientes, com os quais mantêm uma relação de interdependência.
Andrews (1980)	Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ajudam a compreender o contexto externo e a sua capacidade interna
Schein (1982)	Organizações e os ambientes interagem entre si. São sistemas abertos. A relação se dá através de recursos humanos, trocas de informação, matéria-prima, produtos, serviços, entre outros.
Hall (1984)	As forças exercidas pelo ambiente agem de forma diferente para cada organização, sendo que quanto mais a organização depende do ambiente, mais vulnerável ela se torna.
Tushman, Newman e Romanelli (1986)	Reações ambientais são as maiores causadoras das mudanças estratégicas descontínuas nas organizações.
Katz e Khan (1987)	O meio e a organização criam um sistema de trocas constantes. As organizações são sistemas abertos em que os insumos se processam para serem transformados em produtos e em seguida são retroalimentados, alimentando um o ciclo de momentos.
Motta (1997)	Organizações estão sempre abertas a receber mudanças descontínuas, ou seja, situações imprevistas que podem ocorrer para o bem ou para o mal da organização.
Bethlem (1998)	Organizações são como organismos vivos, com capacidades próprias de automanutenção, sendo que interagem com o ambiente externo a fim de suprir as suas necessidades.

Fonte: Elaborado pelo Autor

2.5.1 Classificações e tipos de ambiente

Segundo Megginson (1998), forças externas compõem e atuam no funcionamento do ambiente organizacional. Essas forças, de acordo com o autor, exercem influências para as tomadas de decisão dentro das organizações e podem ser classificadas de três formas distintas:

1) Ambiente interno: mais próximo dos gestores, é aquele situado dentro da organização, o qual se pode ter controle. Nesse ambiente encontram-se os recursos humanos, logísticos, financeiros, tecnológicos, administrativos e materiais;

2) Ambiente operacional: normalmente composto pelo que se chama de *stakeholders*, ou seja, parceiros que fazem parte de uma rede de relacionamentos e interagem diretamente com a organização. São conhecidos como fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores, grupos de interesse especial, etc; e

3) Ambiente externo: é aquele o qual os gestores têm menos controle, pois os acontecimentos normalmente não dependem de suas decisões. Esse ambiente tem forte influência sobre a empresa, e em alguns casos pode até inviabilizar resultados organizacionais. São conhecidos como elementos de ação indireta: legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos.

Com uma perspectiva diferente, Child e Smith (1987) classificam o ambiente de duas formas:

1) Ambiente Real: mais conhecido como ambiente objetivo ou ainda realidade objetiva, é normalmente formado por instituições, entidades, organizações, objetos e condições que existem fora da empresa. Esta realidade gera diversas limitações ao modo de gerir a empresa.

2) Ambiente Percebido: está relacionado com a interpretação subjetiva da realidade objetiva, ou seja, essas percepções ocorrem dentro da organização. São percepções fundamentais para os gestores, visto que as decisões organizacionais são baseadas em percepções criadas sobre o ambiente e não necessariamente sobre os fatos reais.

A importância do ambiente percebido é tamanha, que, para Pfeffer (1978), é mais importante do que o ambiente real, pois aquele é o resultado de percepções e interpretações de sua equipe, e isso, pode ser imprescindível para as tomadas de decisão. Diante disso, se faz necessário compreender algumas abordagens que enfocam na influência do ambiente externo.

No seu trabalho, Duncan (1972) preocupou-se em encontrar todas as características do ambiente organizacional que colaboraram com a tomada de decisão em todos os níveis frente às incertezas e desafios do ambiente. Para a autora, o ambiente é compreendido como uma soma de fatores físicos e sociais, que influenciam diretamente no comportamento dos gestores para o processo decisório. Além disso, toda a incerteza

e as dimensões do ambiente também são definidas do ponto de vista da percepção dos gestores.

Duncan (1972) coloca duas dimensões ambientais: simples-complexo e estático-dinâmico. Aquela tem como objetivo destacar o número de fatores que são observados para a tomada de decisão, ao passo que esta objetiva destacar o grau de variação destes fatores ao longo do tempo.

O quadro a seguir mostra como ocorre a relação dessas dimensões.

Quadro 10 – Dimensões do ambiente de Duncan

	Estático	Dinâmico
Simples	Reduzida percepção da incerteza 1) Poucos fatores no ambiente 2) Fatores são similares entre si 3) Fatores permanecem os mesmos e não mudam	Percepção moderadamente elevada da incerteza 1) Poucos fatores no ambiente 2) Fatores são similares entre si 3) Fatores do ambiente estão em contínuo processo de mudança
Complexo	Percepção moderadamente reduzida da incerteza 1) Muitos fatores no ambiente 2) Fatores não se assemelham entre si 3) Fatores permanecem os mesmos	Elevada percepção da incerteza 1) Muitos fatores no ambiente 2) Fatores não são semelhantes entre si 3) Fatores do ambiente estão em contínuo processo de mudança

Fonte: Duncan (1972)

Ao final dos estudos Duncan (1972) mostra que a dimensão estático-dinâmica é mais relevante que a simples-complexa, nos casos em que se refere à contribuição para a incerteza. A dimensão dinâmico-complexa, por sua vez, mostra-se como sendo o caso mais crítico. As tomadas de decisão no ambiente dinâmico tendem a lidar mais com a incerteza sem ter a preocupação se o ambiente é simples ou complexo.

Além dos estudos com ambiente, na literatura recente encontram-se duas correntes de pesquisa importantes a serem observadas: Escola do Posicionamento e *Resource-Based View* (conhecida por RBV). Na perspectiva da Escola do Posicionamento, Porter (1985) destaca que a vantagem competitiva vem do posicionamento que a organização possui, sendo que o foco deve ser na relação entre oportunidades estratégicas e a estrutura da organização. Todavia, para Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984), esta corrente de pensamento começou a ser desafiada pela

RBV, a qual tem como foco os recursos e competências, além de sua interação com o ambiente.

Quadro 11 – Tipos de ambientes

Autores	Tipos de Ambientes
Duncan (1972)	Simples-complexo Estático-dinâmico
Child e Smith (1987)	Ambiente Real Ambiente Percebido
Megginson (1998)	Ambiente interno Ambiente operacional Ambiente externo

Fonte: Elaborado pelo Autor

2.5.2 Recursos e Capacidades

Para Wenerfelt (1984), o ponto de partida da teoria dos recursos e competências é que toda a vantagem competitiva está, primeiramente, nos recursos e competências que a organização possui e, em segundo lugar, no posicionamento e ambiente externo em que elas se encontram. O autor destaca que as organizações são consideradas “feixes de recursos”, ou seja, são como conjuntos de capacidades e competências a serem desenvolvidas.

Barney (1997) enxerga esses recursos e capacidades como elementos de difícil imitação e substituição. Isso porque, segundo o autor, o conceito de recursos e capacidades não se restringe unicamente a bens tangíveis, mas também aos intangíveis. Muitas vezes, é possível copiar um produto, mas não se consegue aplicar a cultura organizacional nos serviços, como o concorrente faz.

Segundo Wenerfelt (1984), algumas ferramentas econômicas devem ser desenvolvidas a fim de analisar como ocorre a posição dos recursos e tentar compreender a relação das posições estratégicas com os diferenciais de cada empresa. O autor destaca a importância de conseguir mensurar o resultado da relação entre lucratividade e recursos empresariais.

Ainda, para Wenerfelt (1984), analisar a organização em termos de recursos pode gerar uma nova perspectiva sobre sua posição estratégica, diferente de uma análise por produto. Além disso, pode ajudar a identificar quais os tipos de recursos que geram maior rentabilidade. Segundo o autor, isso se faz necessário para auxiliar na escolha entre explorar ainda mais os recursos atuais da empresa ou adquirir novos recursos, sendo que essas aquisições podem ser vistas como compra de um “feixe” de recursos.

Para Barney (1991), pela abordagem RBV, os recursos são colocados de forma dispersa entre as organizações de determinado setor, como resposta aos diferentes percursos experimentados pelas empresas. Considerando que esses recursos sejam difíceis de adquirir ou substituir, nasce então o potencial para a criação de vantagens competitivas que poderão originar um desempenho organizacional superior e sustentável, até que as empresas concorrentes consigam um conjunto de recursos equivalentes ou superiores.

De acordo com Wenerfelt (1984), os recursos disponibilizados em uma organização podem ser classificados como recursos tangíveis ou intangíveis. Como exemplo de recursos intangíveis, tem-se marca, tecnologia, recursos humanos diferenciados. Segundo o autor, para que a empresa consiga se diferenciar das demais por meio de seus recursos, desenvolver situações em que os seus próprios recursos não consigam ser imitados pelos seus concorrentes. Algumas formas de fazer isso são: pelo processo produtivo existente na organização, fidelidade dos consumidores no produto ou serviço, experiência no processo produtivo, liderança tecnológica, dentre outros.

Segundo Barney (1991), na RBV os recursos e competências podem ser considerados os ativos, ou seja, todos os atributos, capacidades, conhecimentos e processos organizacionais são muito importantes para formular e implementar estratégias visando diferenciais competitivos. Segundo o autor, para que um recurso tenha um potencial suficiente para viabilizar vantagem competitiva sustentável, ele deve possuir os atributos a seguir: 1) ser valioso; 2) ser raro no mercado; 3) ser não-perfeitamente imitável; 4) sem substitutos equivalentes que sejam valiosos, mas não raros ou imitáveis, como pode ser visto na figura seguir:

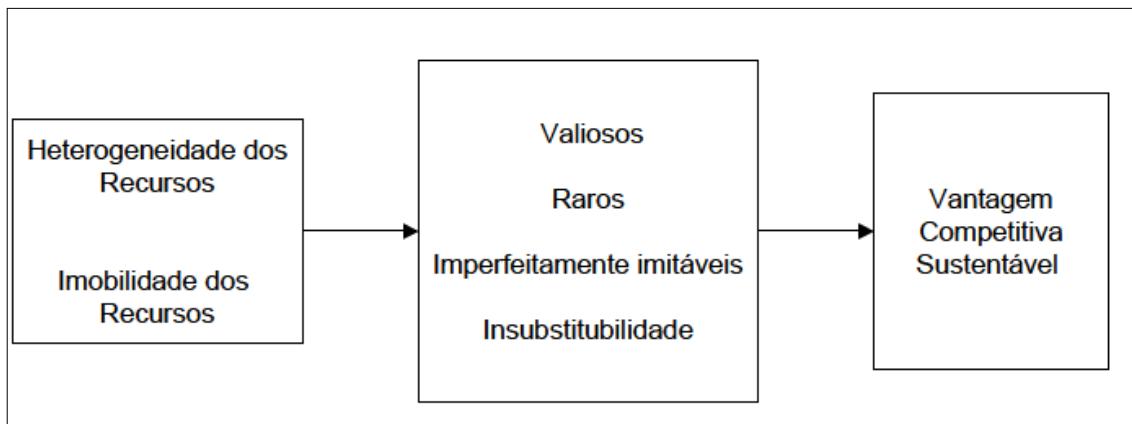


Figura 3 – Relacionamentos que levam a Vantagem Competitiva

Fonte: Barney (1991)

De acordo com Barney (1991), os recursos podem ser classificados como: recursos físicos; recursos humanos e recursos organizacionais. 1) Recursos físicos: tecnologia em fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. 2) Recursos humanos: treinamento, competências da equipe, inteligência, *networking* dos gerentes e trabalhadores. 3) Recursos organizacionais: estrutura organizacional, planejamentos (formal e informal), sistemas de controle, entre outros.

Para Collis e Montgomery (1995), a teoria dos recursos determina como esses recursos controlam, por meio de diversas análises internas e externas do contexto, a performance da organização. Aquela que melhor utiliza esses recursos, mais potencializa suas chances de sucesso. Para identificar o potencial dos recursos, o empreendedor deve analisar o valor deles em cinco critérios: (1) imitabilidade, (2) durabilidade, (3) apropriação, (4) substituição e (5) superioridade competitiva. Para cada um destes, os autores colocam como deve ser realizada a verificação. Constata-se a imitabilidade por: (a) unicidade física, (b) dependência de padrões, (c) ambiguidade causal e (d) limitação potencial de mercado.

Segundo Collis e Montgomery (1995), o teste de durabilidade verifica a performance ao longo do tempo. Já o da apropriação faz a medição de como esse recurso captura rentabilidade no mercado. Para substituibilidade, observa-se se existe outro produto com a mesma finalidade. E, para o teste da superioridade competitiva, verifica-se qual é melhor para a organização. Os gestores da organização precisam formular as estratégias sempre com o foco em cada um desses critérios.

Colocando o conceito de capacidades dinâmicas na própria visão de estratégia, direcionada pela RBV, Eisenhardt (2000) destaca que os recursos não são suficientes para gerar a vantagem competitiva sustentável para a organização. O mais importante,

segundo o autor, é a capacidade de acumular e combinar outros novos recursos em diferentes contextos com o objetivo de criar fontes extras de rendas. Em outras palavras, além de simplesmente possuir recursos raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis, as organizações que almejam vantagem competitiva precisam se mostrar competentes para modificarem-se, dinamicamente, de forma que todos os potenciais desses recursos sejam alcançados.

Quadro 12 – Tipos de Recursos de Capacidades

Autores	Tipos de Recursos e Capacidades
Wenerfelt (1984)	Recursos Tangíveis: estrutura física da empresa, produto, posição geográfica; Recursos Intangíveis: marca, tecnologia, recursos humanos diferenciados.
Barney (1997)	Recursos físicos: tecnologia em fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; Recursos humanos: treinamento, competências da equipe, inteligência, <i>networking</i> dos gerentes e trabalhadores. Recursos organizacionais: estrutura organizacional, planejamento, sistemas de controle.
Collis e Montgomery (1995)	O foco está no potencial dos recursos . O empreendedor deve analisar o valor deles em cinco critérios: (1) imitabilidade, (2) durabilidade, (3) apropriação, (4) substituição e (5) superioridade competitiva.
Eisenhardt (2000)	Capacidade dinâmica: O importante é a capacidade de acumular e combinar os recursos em diferentes contextos, ou seja, a vantagem competitiva vem da capacidade da empresa em se modificar dinamicamente, de modo que todos os potenciais desses recursos sejam alcançados.

Fonte: Elaborado pelo Autor

3. METODOLOGIA

Segundo Vergara (2007), existem vários tipos de pesquisa e conceitos que devem ser identificados no trabalho. Ao encontro desta afirmação o estudo é classificado pelo seu: tipo, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Quanto à abordagem do problema o mesmo se encontra como pesquisa qualitativa, pois existe interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. De acordo com Vergara (2007), o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Segundo Richardson (1999) os estudos que empregam uma metodologia qualitativa descrevem a complexidade de um problema, analisam a interação de variáveis, compreendem e classificam processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuem no processo de mudança de determinado grupo e possibilitam o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

A pesquisa foi realizada através de um recorte longitudinal, em que quatro momentos diferentes foram observados. O estudo se classifica como descritivo, pois expõe características de determinada população e fenômeno – mudanças estratégicas na EBT Axado. Trata-se ainda de uma investigação explicativa, pois tem como principal objetivo tornar algo inteligível e justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, observar as ocorrências de determinados fenômenos.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Como o pesquisador participou também como ator na pesquisa, por ser um dos empreendedores da empresa estudada, isso define o tipo de estudo como pesquisa participante, a qual segundo Brandão (1999), consiste na inserção do pesquisador no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação

investigada. Para Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa participante é aquela que não possui planejamento ou projeto antes da prática, ou seja, será construído junto dos participantes, que são objetos de pesquisa.

Conforme afirmado por Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso ocorre quando questões “como” ou “por que” são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

O método de estudo de caso é aplicável a este trabalho porque em sua pesquisa ele visou identificar as mudanças estratégicas na empresa, através do conteúdo, processo e contexto. A pesquisa criou perguntas de “como” e “por que” para explicar cada evento, chamado pelo autor de “momento”. O foco da pesquisa ocorreu através de acontecimentos de um contexto atual e esse estudo mostrou de forma ampla e detalhada as mudanças ocorridas.

3.3 COLETA DE DADOS

Conforme cita Vergara (2007) na coleta de dados o leitor deve ser informado como o autor pretende obter dados de que precisa para responder ao problema. Portanto o autor precisa correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los, bem como de justificar a adequação de um a outro. O presente estudo foi realizado através de observação direta e entrevistas não-estruturadas, sendo que uma pequena parte das informações foi coletada através de documentos da empresa (plano de negócios, plano de marketing e documentos da negociação com o fundo de investimento).

Os entrevistados foram o empreendedor Leandro Meintanis Baptista, chamado de empreendedor B, o investidor-anjo, chamado no estudo simplesmente como investidor-anjo, os empreendedores da empresa gestora do fundo de investimento, chamados no estudo como Fundo de Investimento e o gestor de projetos da empresa terceirizada, chamado simplesmente de empresa terceirizada. O autor do trabalho é

chamado no estudo de empreendedor A, por ser um dos atores ativos na empresa Axado, ao lado do empreendedor B.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo foi realizada após as entrevistas e captação de documentos. Foram identificadas as categorias de análise de estudo. Foi adotado o procedimento de análise contextualista de Pettigrew (1987), que utiliza o modelo com base no conteúdo, processo e contexto para analisar mudança organizacional, conforme pode ser visto na figura 4 a seguir:

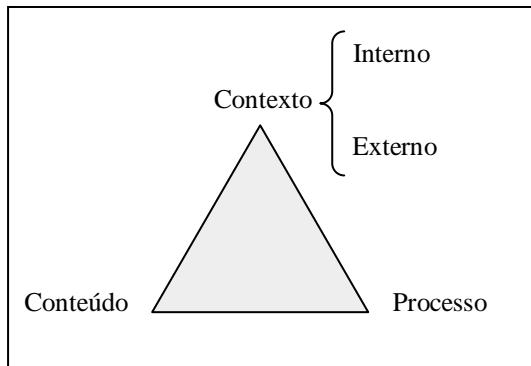


Figura 4 – Modelo de análise de Pettigrew.

Fonte: Pettigrew (1987)

Para o conteúdo foram utilizados os autores Mintzberg (1988), Day (1990), Porter (1998) e Henderson (1998). Em processo os autores Miles e Snow (1978), Quinn e Voyer (1980), Oliveira (1991), Hardy e Fachin (1996), Wright *et al.* (2000), Mintzberg (1998) e Mintzberg (2006). Para contexto externo os autores Megginson (1998), Child e Smith (1987), Pfeffer (1978) e Duncan (1972) e para o contexto interno Wenerfelt (1984), Barney (1997) e Eisenhardt (2000). Para análise da maturidade da empresa foram utilizados os autores Churchill e Lewis (1983), Roberts (1991) e Pavani (2003). A seguir a tabelas elaboradas pelo autor para classificar e organizar a análise do trabalho.

Quadro 13 – Estágios de maturidade de EBT’s

Autores	Estágios de maturidade da EBT
Churchill e Lewis (1983)	1) existência 2) sobrevivência 3) sucesso 4) decolagem 5) maturidade
Roberts (1991)	1) início (<i>start-up</i>) 2) crescimento inicial 3) crescimento-sustentado
Pavani (2003)	1) Concepção e criação 2) <i>Startup</i> 3) Estágio inicial 4) Crescimento e expansão 5) Maturidade

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 14 – Tipologias de estratégias genéricas

Autores	Tipologias	
Mintzberg (1988)	Diferenciação	Preço; Imagem; Suporte; Qualidade; Design; não-diferenciação
	Escopo	Não-segmentação; Segmentação; Nichos; Personalizadas
Day (1990)	Dimensões de posicionamento competitivo Ênfase no valor para o cliente Ênfase nos custos Ênfase no escopo de cobertura do mercado	
Porter (1998)	Liderança no custo total Liderança na diferenciação Enfoque	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 15 – Tipologias de formulação de estratégias

Autores	Tipologias
Miles e Snow (1978)	Prospectora; Analista; Reativa; Defensiva
Quinn e Voyer (1980)	Evolutivo; Intuitivo
Oliveira (1991)	Reativa: motivadas por situações ou problemas Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor Contigencial: criada para resolver o acaso, algo não previsto
Mintzberg (2006)	Empreendedor; Adaptativo; Planejado

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 16 – Tipos de Ambientes

Autores	Tipos de Ambientes
Duncan (1972)	Simples-complexo Estático-dinâmico
Child e Smith (1987)	Ambiente Real Ambiente Percebido
Megginson (1998)	Ambiente interno Ambiente operacional Ambiente externo

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 17 – Tipos de Recursos de Capacidades

Autores	Tipos de Recursos e Capacidades
Wenerfelt (1984)	Recursos Tangíveis: estrutura física da empresa, produto, posição geográfica; Recursos Intangíveis: marca, tecnologia, recursos humanos diferenciados.
Barney (1997)	Recursos físicos: tecnologia em fábricas e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; Recursos humanos: treinamento, competências da equipe, inteligência, <i>networking</i> dos gerentes e trabalhadores. Recursos organizacionais: estrutura organizacional, planejamento, sistemas de controle.
Collis e Montgomery (1995)	O foco está no potencial dos recursos . O empreendedor deve analisar o valor deles em cinco critérios: (1) imitabilidade, (2) durabilidade, (3) apropriação, (4) substituição e (5) superioridade competitiva.
Eisenhardt (2000)	Capacidade dinâmica: O importante é a capacidade de acumular e combinar os recursos em diferentes contextos, ou seja, a vantagem competitiva vem da capacidade da empresa em se modificar dinamicamente, de modo que todos os potenciais desses recursos sejam alcançados.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Em outubro de 2010, quando os empreendedores ainda eram sócios em uma empresa chamada Metta Comércio Atacadista, com foco em venda de máquinas e equipamentos, exclusivamente para o Governo, o empreendedor A decidiu procurar um fornecedor de sistema de gestão de fretes, o qual auxiliaria o trabalho de logística de transportes de mercadorias da empresa. Ao observarem que não existia algo disponível no mercado, ambos decidiram contratar uma empresa para desenvolver tal sistema.

Os sócios tinham um objetivo único: resolver as necessidades de gestão e contratação de fretes da Metta. A empresa tinha essa necessidade latente, vez que precisava entregar equipamentos em diversas partes do Brasil. Como não havia a solução disponível no mercado, tiveram que buscar uma alternativa.

Dessa forma, começaram a rabiscar como poderiam desenvolver um sistema prático, de fácil usabilidade e design amigável. Como ambos não possuem formação em desenvolvimento de sistemas, decidiram contratar, por meio de um contrato formal, uma empresa terceirizada. Para o empreendedor B, desse jeito seria mais fácil gerir os prazos pré-estipulados de entrega do sistema. Segundo o contrato, a ferramenta estaria pronta em quatro meses.

O objetivo desse sistema era, de forma rápida e prática, possibilitar que os profissionais da Metta pudessem consultar as transportadoras, comparando, cada uma, por preço, prazo, seguro, qualificação, etc, e, em seguida, contratar o melhor frete. Assim como ocorre com *websites* de empresas como Decolar e Buscapé, o sistema idealizado permitiria uma experiência prática, rápida e segura para os seus usuários. Todo esse trabalho foi cuidadosamente planejado pelos empreendedores para ser concluído no primeiro trimestre de 2011.

Contudo, o mês de março de 2011 chegou, sem que sequer metade do sistema estivesse funcionando. A cada mês que a empresa contratada atrasava a entrega do produto, os empreendedores passavam a conhecer mais sobre o negócio e, ante as descobertas, pediam para acrescentar ou editar novas funcionalidades. Em meados de

abril de 2011, os empreendedores já haviam decidido que esse projeto, depois de pronto, seria aberto para todas as empresas do mercado, e não apenas para a Metta.

Com esse novo objetivo, inicialmente, colocaram o projeto no Concurso do Grupo Buscapé “Sua Empresa Vale 1 Milhão?”, o qual premiaria projetos com R\$300.000,00 por uma parte na sociedade do novo negócio. O projeto precisava ser escrito em formato de plano de negócio, fato que motivou os empreendedores a contratarem duas mestrandas para escrever todo o trabalho e uma empresa para criar um vídeo institucional. Ambos eram requisitos do concurso. Apesar de o foco do projeto não ser o que o concurso tinha interesse, um dos diretores do Grupo Buscapé, contatou os empreendedores, via correio eletrônico, a fim de conhecer mais de perto o trabalho que estava sendo desenvolvido pela equipe Axado. Em paralelo com esse momento, os empreendedores tiveram a oportunidade de apresentar o projeto a um investidor.

Uma vez que já havia o vídeo institucional, o plano de negócio que explicava o modelo e um pré-sistema estruturado, os empreendedores conseguiram expor exatamente o que viria mais tarde a se tornar o primeiro produto da empresa Axado. Interessado pelo projeto, o investidor, em junho de 2011, negociou a primeira rodada de investimento do negócio (injeção de capital). Nesse primeiro momento, o interesse dos empreendedores era compartilhar os custos financeiros e, principalmente, receber um *coaching* desse investidor – ex-executivo de multinacional de tecnologia –, o qual poderia trazer diversas oportunidades e estratégias para o negócio.

Com a entrada desse experiente sócio-investidor, o modelo de negócio foi revisto e quatro novos produtos foram idealizados. Em pouco mais de seis meses juntos, os dois sócios empreendedores e o sócio-investidor passaram por diversas reuniões com grandes transportadoras (futuras parceiras), três fundos de investimentos e duas diretorias de empresas de grande porte. Também iniciaram negociações com dois fundos de investimento, dando prioridade a um fundo local (Florianópolis), com o qual, posteriormente, fecharam a segunda rodada de investimento.

Em paralelo a isso, a fim de levar a tecnologia desenvolvida pela empresa terceirizada para dentro do negócio, de outubro de 2011 a março de 2012, iniciaram a formação da equipe Axado. De fevereiro a junho de 2012, todo o código do produto foi revisto para otimização do sistema, aumento de segurança e aperfeiçoamento com base em *benchmark* em três softwares líderes de mercado na área. Junto a isso, parcerias foram fechadas com transportadoras, a base de dados foi alimentada e o primeiro produto foi lançado.

A fim de que todos conhecessem o trabalho que a empresa Axado viria a realizar, a equipe criou um *blog* com informações sobre o tema, abastecido diariamente desde o início de janeiro de 2012. Para tanto, com o apoio de uma empresa de consultoria da área, todo um trabalho de marketing digital foi realizado. Além disso, com o objetivo de auxiliar a criação de conteúdo, a empresa contratou um profissional de assessoria de imprensa.

A empresa Axado possui, hoje, dois produtos pioneiros lançados no Brasil, cinco grandes clientes, repercussão nacional e investimento suficiente para sobrevivência de alguns anos. E, a previsão para o lançamento dos demais produtos está para o segundo semestre de 2012. Além desses serviços, o início de conversa com o líder de *e-commerce* no Brasil, B2W, despertou novos desafios e projetos de desenvolvimento de tecnologias inteligentes para grandes negócios. Apesar de a estrutura atual da empresa contar com apenas oito colaboradores, os resultados obtidos tem trazido grandes frutos para o negócio.

Os principais desafios para o segundo semestre de 2012 é provar que o modelo de negócio tem retorno; lançar os demais produtos; aperfeiçoar os produtos; criar parcerias com empresas de transportes, empresas desenvolvedoras de plataformas de *e-commerce*, empresas que criam plataformas de *e-procurement*, empresas que possuem plataformas de negociação C2C, como, por exemplo, o Mercado Livre; e formar uma equipe sólida e capacitada, com bons conhecimentos técnicos e administrativos, de marketing e vendas.

4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA AXADO

A realização da análise de conteúdo ocorreu através do resultado de entrevistas realizadas para um estudo com recorte longitudinal. O estudo foi dividido em quatro momentos organizados de forma cronológica. A divisão foi realizada com base nos acontecimentos, nas estratégias adotadas pelos empreendedores e contextos internos e externos. São eles: Momento 1: Concepção da ideia; Momento 2: Entrada do investidor-anjo; Momento 3: Destereirização da tecnologia; e Momento 4: Lançamento do produto.

No quadro a seguir foi destacado cada momento e posteriormente foi realizado um resumo de cada recorte antes das análises realizadas com os fundamentos de Pettigrew (1987) e os demais autores revisados.

Quadro 18 – Recorte dos Momentos

Momentos	Mudanças
Momento 1	Concepção da ideia (outubro/2010-abril/2011)
Momento 2	Entrada de investidor-anjo (abril-novembro/2011)
Momento 3	Destcerceirização da tecnologia (fevereiro/2012)
Momento 4	Lançamento do produto (abril/2012-junho/2012)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Concluída a etapa de descrição da empresa e realização dos recortes, a estrutura da pesquisa foi elaborada de acordo com Pettigrew (1987), ou seja, os momentos possuem a descrição dividida em: conteúdo, processo e contexto (externo e interno). Ao final de cada parte foi elaborado um quadro ilustrativo com os autores e tipologias que foram utilizados.

4.2.1 Momento 1: Concepção da ideia (outubro/2010–abril/2011)

Havia quase três anos que os empreendedores estavam gerindo a empresa Metta Comércio Atacadista, com sede própria, equipe e infraestrutura organizada, quando o empreendedor A observou que precisavam melhorar a gestão de logística da empresa. Como a Metta comprava e vendia máquinas de diversos tipos de tamanhos em todo o Brasil, era comum terem dificuldades em encontrar a melhor transportadora, com a melhor oferta de frete e que atendesse exatamente a demanda do momento.

Segundo o empreendedor B, todas as estratégias realizadas dentro da empresa Metta objetivavam reduzir custos, pois, em empresas que trabalham com pregão eletrônico, não há diferenciação por outro critério que não o preço. Na modalidade de pregão eletrônico, o Governo compra o produto especificado em edital da empresa que tenha o menor preço de mercado independentemente de qualidade, marca ou serviço. A

necessidade atual era reduzir os custos com gestão e contratação de fretes, a fim de diminuir os custos operacionais.

Os empreendedores decidiram iniciar uma busca por empresas que oferecessem um sistema automatizado, as quais poderiam auxiliar a gestão de fretes da Metta. No mercado existem grandes empresas como Oracle, Microsiga e GKO que fornecem esses produtos de gestão de fretes, porém para clientes com faturamento muito alto, o que não era o caso. Ante essa necessidade, os empreendedores viram a oportunidade de criar um sistema que pudesse, de forma rápida e prática, escolher o melhor frete, contratá-lo e avaliar se o serviço havia sido bem prestado.

Naquele momento, ambos tinham grandes responsabilidades na empresa Metta e não poderiam despendar muito tempo para o novo projeto. Outro fator complicador era que nenhum dos dois tinha formação técnica para gerir uma equipe desenvolvedora de sistemas. A solução obtida por eles, então, foi contratar uma empresa para o desenvolvimento do produto. Muitos conhecidos advertiram para não terceirizar a tecnologia, porém não víamos outra possibilidade naquele momento.

O segundo passo ocorreu em novembro de 2010, período em que se iniciou uma pesquisa mercadológica com empresas de software em Florianópolis para desenvolver o projeto. Até esse momento, o projeto tinha como objetivo atender as demandas de fretes da Metta. Ao selecionar cinco entre mais de cinqüenta empresas desenvolvedoras de sistemas, os empreendedores solicitaram os orçamentos, porém descobriram que o modelo que tinham em mente era incompatível com as suas possibilidades financeiras. Eles tinham interesse em um sistema que fosse integrado ao sistema das transportadoras para alimentação de dados em tempo real, como ocorre, por exemplo, com a empresa Decolar.

O empreendedor B relata que pensaram na possibilidade de captar recursos de terceiros, todavia, como estavam envolvidos com a Metta, não queriam comprometer-se com um terceiro, tampouco com o tempo de retorno que o sistema poderia vir a dar no futuro. Dessa forma, o empreendedor A sugeriu que iniciassem um trabalho de *brainstorming* e de procura no próprio mercado externo de um modelo diferente, mais simples, menos oneroso (financeiramente).

Nesse modelo não teríamos como financiar o projeto, e, por tal razão, passamos dois dias sentados numa sala pensando em como poderíamos simplificar o modelo, conta o empreendedor B. Depois de diversas pesquisas e análises de possibilidades, os empreendedores reescreveram o projeto e chegaram num caminho diferente e mais

simples. Com esse novo escopo, o sistema seria abastecido com as informações das transportadoras e, assim, não precisariam integrar nada, mas somente abastecer a base de dados.

Nesse novo modelo, o custo do projeto coube no orçamento dos empreendedores, os quais contrataram uma empresa para realização do sistema. Nesse momento, como ambos não entendiam absolutamente nada sobre programação, desenvolvimento de sistemas ou integração, a fim de chegar com mais conhecimento na negociação do projeto com a empresa a ser contratada, decidiram procurar especialistas na área. Os empreendedores não apenas estudaram, como também conversaram com outros amigos e conhecidos de outras empresas, vindo a descobrir que a mesma necessidade de gestão de fretes da Metta existia em diversas empresas do mercado local.

Ainda em outubro de 2010, os empreendedores assinaram o contrato com a empresa escolhida, a qual fora contratada para desenvolver o projeto Axado. Dois dias antes da assinatura, compraram o domínio www.axado.com.br e iniciaram os trabalhos junto a um escritório de contabilidade para abrir a nova empresa formalmente. Segundo o relato do empreendedor B, o principal motivo para a criação de uma nova empresa era o fato de essa ser uma ideia, um projeto, exclusivo deles, ao passo que a empresa Metta era uma sociedade com mais outros dois sócios.

Todo o projeto Axado foi idealizado, concebido e escrito exclusivamente pelos empreendedores A e B, com base na necessidade e experiência que adquiriram anteriormente na Metta e em outras empresas. Como ambos não eram especialistas em logística, a usabilidade do sistema foi desenhada para atingir um público que não entende de logística, tampouco de gestão de fretes. A necessidade no mercado foi o principal incentivo para que o projeto saísse do papel e entrasse em operação. Após o início de trabalho de desenvolvimento, os empreendedores perceberam que deveriam conhecer não apenas a necessidade do usuário, mas também das transportadoras.

A empresa terceirizada iniciou os trabalhos no final de outubro de 2010, com foco exclusivo nos usuários, e, no decorrer do projeto, algumas mudanças foram realizadas para focar também nos parceiros, no caso, as transportadoras. A previsão de entrega assinada pela empresa contratada foi para abril de 2011. Pelo acordo firmado, toda a tecnologia desenvolvida pela empresa terceirizada nesse projeto seria de domínio exclusivo da Axado.

Nesse momento, nascia uma nova empresa de base tecnológica com foco em logística de transportes na região da Grande Florianópolis. Em paralelo a essa criação, o

Brasil vivia um momento muito importante em que investidores estavam financiando diversas iniciativas na área de tecnologia. No entanto, mesmo que isso não tenha influenciado financeiramente o projeto nesse início, tal fato contribuiu para motivar os empreendedores a insistirem nos seus sonhos / projeto, como eles próprios colocaram.

O primeiro trabalho realizado pela empresa terceirizada foi a criação de um logotipo na primeira semana. Em seguida iniciaram os trabalhos para a criação de um *layout* para o sistema, trabalho que perdurou dois meses para a capa do futuro software, porquanto o *layout* foi modificado diversas vezes até conseguirem chegar em algo próximo ao que os empreendedores consideraram satisfatório. Entre os meses de novembro de 2011 e fevereiro de 2012, a produtividade no desenvolvimento foi muito baixa, o que levou os empreendedores a iniciar um processo mais rígido de controle e cobrança.

Para justificar os atrasos, o gestor de projeto da empresa terceirizada alegou que os empreendedores eram indecisos, não sabiam exatamente o que queriam, pediam constantemente para fazer trocas em funcionalidades que já estavam concluídas. Em contrapartida, o empreendedor B relatou que a empresa terceirizada não tinha o escopo do projeto de forma organizada, esclarecendo que a saída de programadores e a falta de organização da empresa é que implicou o atraso do projeto. Aliás, segundo o empreendedor B, esse atraso prolongou-se por muito tempo.

Nesse momento inicial, a maturidade da empresa se concentrou, conforme Churchill e Lewis (1983), no estágio de existência, ou seja, no primeiro estágio. Para Roberts (1991), esse é um momento antes do estágio 1, chamado, pelo autor, de estágio zero ou, ainda, estágio semente. Pavani (2003) classifica-o como estágio de criação e concepção. Segundo os autores, é nessa etapa que a empresa é criada e iniciam-se os trabalhos de desenvolvimento do plano de negócio, pesquisas de mercado preliminares, projetos de produtos e cursos especializados no setor de atuação, exatamente como ocorreu nesse início de operações da Axado.

Quadro 19 – Estágios de maturidade da Axado no Momento 1

Autores	Estágios de maturidade da EBT
Churchill e Lewis (1983)	Estágio 1 – existência
Roberts (1991)	Estágio Zero – início: Estágio-semente ou estágio zero
Pavani (2003)	Estágio 1 – Concepção e criação

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Pettigrew (1987), a mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre ideias em três dimensões: o conteúdo da mudança, o processo da mudança e o contexto em que ela ocorre.

4.2.1.1 *Conteúdo no momento 1*

Antes de abordar as mudanças, faz-se necessário observar a principal estratégia, pilar da nova organização, como norte e cultura organizacional. Desde o início, os empreendedores adotaram a estratégia de que o projeto e a empresa devem se diferenciar em três vertentes: inovação, usabilidade e design. De acordo com a premissa, foi elaborada uma lista com os principais tópicos com o conteúdo das mudanças estratégicas:

Quadro 20 – Conteúdo: O que mudou no momento 1

Antes	Depois
1) Havia uma necessidade logística na empresa Metta	1) Projeto foi concebido para resolver este problema
2) Não havia empresa, nem marca	2) Foi aberta a empresa e criado a marca
3) Tinham o objetivo de captar recursos de terceiros	3) Contratação de empresa para desenvolver com recursos próprios
4) Projeto tinha foco no usuário	4) Projeto com foco no fornecedor e cliente
5) Não havia ainda alguém para desenvolver o sistema	5) Contratação de empresa terceirizada para desenvolver o sistema
6) Projeto escrito para integrar o sistema ao sistema das transportadoras	6) Projeto não integrado, mas alimentado pela base de dados
7) Projeto escrito sem empresa	7) Empresa de base tecnológica formada
8) Empreendedores queriam resolver um problema da Metta	8) Nova empresa queria resolver um problema do mercado

Fonte: Elaborado pelo Autor

As estratégias iniciais do projeto eram de procurar no mercado uma solução tecnológica para gestão de fretes da empresa Metta ou desenvolvê-la internamente ou contratar uma empresa para tal. Pela categorização de Mintzberg (1988) a estratégia da não-diferenciação se dá justamente quando a empresa não tem interesse em focar numa estratégia de diferenciação de forma deliberada por alguns motivos estratégicos. No caso desse projeto o motivo de não criar estratégias de forma deliberada era apenas um – o custo. A empresa não criou estratégias de diferenciação para não onerar ainda mais o bolso dos empreendedores, apesar de o produto ser diferenciado (por qualidade) por ser inovador e ter características únicas e superiores do que qualquer concorrente.

Quando se trata de segmentação de mercado, o momento 1 se enquadra na estratégia de não-segmentação de Mintzberg (1988), ou seja, a organização opta por não escolher um nicho ou segmento específico. Agir com abrangência muitas vezes pode ser imprescindível para alguns modelos de negócio. No caso desse projeto, no primeiro momento não havia nada definido, e a princípio os empreendedores achavam que poderiam ofertar a ferramenta à qualquer empresa do mercado.

Já pela tipologia de Day (1990), o primeiro momento desse projeto se enquadrou na estratégia com ênfase nos custos, pois como foi colocado anteriormente, o objetivo dos empreendedores era reduzir custos operacionais com a gestão de fretes na empresa Metta. O objetivo não era se diferenciar de concorrentes por inovação, mas por eficiência operacional, algo imprescindível em empresas focadas em pregão eletrônico

(onde o menor preço é o critério de venda). Ao final do primeiro momento essa estratégia começou a sofrer mudanças, porém durante a maior parte a predominância foi na estratégia com ênfase nos custos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, pela tipologia de Porter as estratégias tiveram duas vertentes, primeiro o foco foi de custo total. Porter (1986) coloca que é justamente a empresa líder quem desafia a sua concorrência nos preços estabelecidos pelo mercado. Os pré-requisitos para garantir a liderança em custos totais são: instalações eficientes, grandes volumes de vendas, eliminação de clientes marginais, produtos padronizados, experiência, cortes de desperdícios e busca de escala. No caso do primeiro momento, o produto estava sendo criado para cortar desperdícios com fretes caros e de tempo para a gestão da logística da empresa.

Ao final do primeiro momento os empreendedores já estavam focando na estratégia de diferenciação de Porter (1986), pois perceberam que a organização a ser criada seria a única em seu segmento, através de uma nova tecnologia não existente no Brasil, e esses critérios seriam muito importantes para os seus futuros clientes. Porter (1986) coloca que esse posicionamento pode vir através de uma tecnologia única desenvolvida e patenteada, pode ser através de uma marca (que envolve a cultura, crenças e valores da organização), ou mesmo através de serviços diferenciados. No caso da Axado foi através da tecnologia.

Quadro 21 – Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 1

Autores	Tipologias	
Mintzberg (1988)	Diferenciação	Não diferenciação mudando para Qualidade
	Escopo	Não-segmentação;
Day (1990)	Ênfase nos custos	
Porter (1998)	Liderança no custo total mudando para Liderança na diferenciação	

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.1.2 Processo no momento 1

Segue uma lista com tópicos dos processos que foram realizados neste primeiro momento:

- 1) **Solução tecnológica:** Os empreendedores fizeram uma pesquisa para tentar encontrar uma empresa no mercado que pudesse resolver o problema de gestão de fretes da empresa, porém sem sucesso partiram para o desenvolvimento de um projeto com esse objetivo;
- 2) **Abertura de empresa:** Foi contratada a contabilidade para abrir a empresa formalmente e uma agência para desenvolver a marca Axado;
- 3) **Captação de recursos para o projeto:** Os empreendedores colocaram as suas economias para financiar o projeto que acreditavam;
- 4) **Foco do projeto:** Os empreendedores com o passar do tempo nesse primeiro momento perceberam que estavam focando somente na usabilidade para o usuário, então iniciaram um trabalho de comunicação com as transportadoras;
- 5) **Desenvolvimento do sistema:** Os empreendedores fizeram uma pesquisa de mercado para saber se seria melhor contratar um prestador de serviço ou uma empresa. Após concluírem que uma empresa seria a melhor opção, fizeram outra pesquisa para definir qual seria a empresa com o melhor custo-benefício;
- 6) **Projeto não integrado:** Como os empreendedores perceberam que o custo financeiro e comercial do projeto integrado seria muito caro e trabalhoso, reescreveram o projeto de forma não integrada, o tornando mais barato e simples de comercializar;
- 7) **Formação da empresa de base tecnológica:** Contrato foi assinado com a empresa terceirizada, empresa Axado foi formalmente aberta, registrada e o domínio na Internet comprado;
- 8) **Objetivo do projeto:** Os empreendedores conversaram com outros colegas e amigos de outras empresas e leram muito sobre o tema durante esse primeiro momento, e descobriram que a necessidade deles também existia nas outras empresas do mercado, então o objetivo do projeto passou a ser solucionar algo para o mercado, e não somente para Metta.

Os empreendedores eram especialistas em licitações. Nesse primeiro momento eles estavam focados na Metta, se limitavam em operar somente em seus campos de atuação, e não estavam procurando novas oportunidades, nem de olho nas possíveis mudanças fora de seus domínios. Pela tipologia de Miles e Snow (1978) a estratégia nesse início foi defensiva, pois foi através de uma necessidade interna da empresa (imposta pelo ambiente) que os empreendedores tomaram atitudes para buscar soluções para o problema. Já pela definição de Quinn e Voyer (1980) essas estratégias foram incrementais intuitivas, pois as ações foram adaptadas de maneira incremental ao complexo ambiente.

Pelas tipologias de Oliveira (1991) as estratégias desse primeiro momento foram predominantemente reativas, pois foram motivadas por problemas que surgiram para os gestores resolverem. Esses problemas como já retratados anteriormente se tratam de gestão de fretes da antiga empresa Metta. Se os empreendedores não tivessem tido esse problema ou se tivessem encontrado alguma empresa que oferecesse a solução, eles jamais teriam iniciado o projeto Axado, segundo relatou o empreendedor B.

Como a organização desse primeiro momento ainda era a Metta, empresa com foco em pregão eletrônico, as estratégias ocorridas, segundo Hardy e Fachin (1996), foram desconexas e impostas. Desconexas porque ocorreram em uma parte distinta da organização que não tinha nenhuma relação com as estratégias organizacionais (que tinha o foco em licitações). Foram ainda emergentes como será destacado mais adiante. Para os autores qualquer estratégia organizacional pode somente emergir se as estratégias desconexas caminham numa direção determinada.

Ainda por Hardy e Fachin (1996) as estratégias foram classificadas como impostas, pois tudo ocorreu justamente por forças externas. O ambiente se mostrou desorganizado e sem soluções. Os empreendedores se viram obrigados a solucionar o problema internamente. Como essa solução foi criada, somente pelos empreendedores da Axado, os demais sócios da antiga empresa Metta nunca participaram do novo projeto. Desde a concepção da ideia até a comercialização, tudo foi feito e pago somente pelos empreendedores A e B.

Wright *et al.* (2000) definiriam essas estratégias como de unidade de negócios ou setorial, pois o foco era no setor de logística. Não havia ainda uma visão empresarial montada, apenas de solução de uma necessidade setorial. Os empreendedores ainda não entendiam como seria o negócio novo, nem em que áreas iriam atuar. O objetivo inicial seria encontrar soluções de fretes para microempresas.

As estratégias são chamadas, pela classificação de Mintzberg (1998), de emergentes, pois foram ações adaptadas ao planejamento da Metta. Não foram planejadas e, portanto não podem ser classificadas como deliberadas. Essas adaptações, pela tipologia de Mintzberg (2006), são interpretadas como estratégias adaptativas, uma vez que em função da complexidade ambiental a organização se adaptou de maneira incremental às nuances do mercado. Segundo o autor estratégias desse tipo são geralmente ações reativas.

Quadro 22 – Tipologias de formulação de estratégias

Autores	Tipologias
Miles e Snow (1978)	Defensiva
Quinn e Voyer (1980)	Intuitivo
Oliveira (1991)	Reativa: motivadas por situações ou problemas
Hardy e Fachin (1996)	Desconexa; Imposta
Wright <i>et al.</i> (2000)	Unidade de negócios ou setorial
Mintzberg (1998)	Emergente
Mintzberg (2006)	Adaptativo

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.1.3 Contexto no momento 1

O contexto externo do momento 1 foi descrito pelos seguintes tópicos:

1) **A Metta:** a empresa foi um fator interno no início do momento e se transformou em fator externo quando ocorreram as mudanças de foco (da Metta para o mercado). Foi a necessidade na Metta que gerou a oportunidade de negócio;

2) **Não existia solução no Brasil:** não havia no mercado outra empresa desenvolvendo algo parecido com o que os empreendedores precisavam, ou seja, a falta de uma empresa para oferecer o serviço contribuiu de forma muito importante para que os empreendedores elaborassem o projeto;

3) **Mídias motivando empreendedores:** O momento externo de 2011 no Brasil com grandes holofotes das mídias em *startups* gerou muita motivação, segundo o empreendedor A, e contribuiu para a iniciativa de abrir a EBT;

4) **Maturidade do mercado:** A incerteza por parte dos empreendedores se o público estava preparado para consultar e contratar fretes via *web*;

5) **Parceiros não adeptos à Internet:** Transportadoras ainda viviam num mundo muito *offline*, o que poderia dificultar na adaptação em serem contratadas de forma *online*;

6) **Cultura de mercado com barreiras:** O setor de transportadoras possuía um tabu – a não divulgação dos preços –, os quais somente eram liberados mediante a apresentação do CNPJ, a fim de dificultar a exposição para a concorrência;

7) **Carência do serviço no mercado:** Na pesquisa realizada pelos empreendedores com mais de trinta empresas locais, verificou-se a dificuldade dessas empresas em escolher e contratar transportadoras. Essa constatação mostrou-se como uma carência do mercado;

8) **Primeiro cliente:** Os empreendedores já tinham o primeiro cliente, que seria a própria empresa Metta, a qual necessitava do sistema;

9) **Mercado internacional:** Duas empresas semelhantes estavam fazendo muito sucesso em países desenvolvidos: Estados Unidos e Austrália. Tal fato permitiu um *benchmark*;

10) **Bons conselhos de especialistas:** Especialistas de uma das maiores empresas de tecnologia de Santa Catarina conheceram o projeto, incentivaram os empreendedores, mostrando que essa dificuldade era generalizada no mercado e que o projeto poderia ser rentável.

O contexto externo do momento 1 foi marcado por alto impacto em competidores, fornecedores e fatores sócio-econômicos. Competidores, pois foi utilizado o *benchmark* em empresas norte-americanas para concepção do produto. Houve baixo impacto na variável cliente, pois o foco dos empreendedores era inicialmente resolver o problema, criar um produto, mas não tinham ainda estratégias para quem vendê-lo, além da Metta.

O foco em fornecedores foi alto, sendo que procuraram empresas para desenvolver o produto, porém com baixo impacto de tecnologia. Como tinham pouco caixa, o projeto necessitava ter pouca tecnologia envolvida. Políticas governamentais e situação geopolítica não foram levadas em consideração pelos empreendedores, mas os fatores sócio-econômicos foram importantes, pois reformularam o projeto para caber no orçamento disponível. Parceiros ainda não tiveram impacto nesse primeiro momento.

Quadro 23 – Variáveis do ambiente externo – Momento 1

Ambiente Externo	Baixo impacto	Alto Impacto
Competidores		X
Clientes	X	
Fornecedores		X
Tecnologia	X	
Políticas Governamentais	X	
Situação Geopolítica	X	
Fatores sócio-econômicos		X
Parceiros (transportadoras)	X	

Fonte: Elaborado pelo Autor

O contexto interno do momento 1 foi descrito pelos seguintes tópicos:

- 1) **Novo conhecimento:** Empreendedores não eram especialistas em sistemas da informação nem em logística de transportes;
- 2) **Pouco tempo de dedicação:** dedicação parcial dos empreendedores para o projeto, uma vez que ainda eram responsáveis por diversos funcionários de sua outra empresa, Metta;
- 3) **Sem equipe técnica:** não havia equipe de TI estabelecida, pois o primeiro momento (desenvolvimento do sistema) foi totalmente terceirizado;
- 4) **Atalho de conhecimento:** empreendedores mantinham o contato semanal com o dono de uma transportadora, que permitiu fosse desenvolvido um modelo de sistema exatamente atendendo às exigências das transportadoras;
- 5) **Pivotização/remodelagem:** os empreendedores aprendiam, a cada dia, um pouco mais sobre o mercado e tinham que remodelar o escopo do projeto, o que corroborou para o atraso na entrega do sistema;
- 6) **Sem equipe de gestão:** todas as atividades e decisões estavam concentradas nos dois únicos colaboradores do projeto, sendo que eles não conseguiam atender a todas as necessidades com presteza, visto que tinham dupla jornada;
- 7) **Planejamento estratégico e operacional:** reuniões eram realizadas todos os finais de semana para definição de novas estratégias;
- 8) **Novos aprendizados:** empreendedores viam a necessidade de se aperfeiçoarem no tema e iniciaram buscas de conhecimento junto a transportadoras locais, especialistas da área e conhecidos especialistas em tecnologia;

9) **Primeira barreira pessoal:** a abertura dessa nova empresa levou a um pequeno desconforto com os outros dois sócios da Metta, os quais não fariam parte do novo projeto e empresa que os empreendedores estavam criando;

10) **Tempo com estudos:** o tempo dedicado internamente ao projeto foi pouco não apenas pela dupla jornada, mas por os dois empreendedores estarem também envolvidos em pós-graduação.

Nesse contexto interno, pode-se identificar um momento de pouca dedicação dos empreendedores, pouco conhecimento do que estavam desenvolvendo e muita vontade em reduzir essas fraquezas. O foco em dois negócios prejudicou o andamento dos prazos de entrega do projeto e apesar de o contexto externo estar tão propício para o sucesso, o interno ainda precisava de muito desenvolvimento.

Os empreendedores tinham não apenas um objetivo, mas um sonho, a realizar. Segundo eles, a Axado poderia ser a empresa que sempre sonharam, pois ambos se identificavam muito com inovação, tecnologia e marketing. Desses três tópicos, nenhum era possível na empresa Metta e, por isso, o grande interesse de montar esse novo projeto e transformá-lo em uma grande empresa de base tecnológica. As estratégias tomadas no contexto interno ainda eram muito pequenas, uma vez que ainda não tinham funcionários. A empresa, assim, limitava-se à composição dos empreendedores, os quais ainda contavam com limitações de tempo.

Impende salientar que, nesse primeiro recorte (momento 1), os sócios estavam inseridos em um contexto, no qual a empresa Metta ainda era a primeira prioridade em seu dia a dia. Outra observação sobre o contexto do segundo semestre de 2010 é que a mídia estava muito presente mostrando *cases* de empresas de base tecnológica e também de empresas com *déficit* de tecnologia que não estavam acompanhando o crescimento do mercado *online*, mais especificamente de *e-commerce*.

Cinco meses após o desastroso natal de 2010 para o *e-commerce*, no qual diversos consumidores ficaram sem receber suas encomendas em razão da falta de preparo das empresas nesse novo setor da sociedade, a Revista Exame viria com a capa “Em guerra com o consumidor”, em que mostrava o atual contexto nacional: as empresas (lojas virtuais) não estavam dando conta do repentino crescimento do consumo via *e-commerce*. O principal motivo era a carência tecnológica para o controle de entregas de produtos. E, exatamente essa necessidade estaria sendo desenvolvida pela nova empresa de base tecnológica Axado.

O recurso mais relevante desse momento foi a inovação do produto, o qual foi envolvido, desenvolvido e adquirido pelos empreendedores, por meio da empresa terceirizada. Os empreendedores também tinham habilidades e competências já adquiridas em experiências anteriores. Todavia, começaram a desenvolver principalmente na parte de desenvolvimento de tecnologias. Na parte organizacional, como ainda não havia estrutura física, o foco foi na aquisição do sistema e desenvolvimento de estratégias, com reuniões nos finais de semana.

No que tange ao relacional, os empreendedores adquiriram o fornecedor por um contrato de desenvolvimento do sistema e tinham uma principal cliente, a Metta. O produto e tecnologia foram adquiridos pelo contrato firmado e desenvolvidos pela experiência e conhecimento dos empreendedores para elaborar o projeto. E o recurso muito importante desse primeiro momento foi o financeiro, em que os empreendedores adaptaram um novo sistema, para que o orçamento coubesse nas reservas dos empreendedores.

Quadro 24 – Classificação dos recursos – Mudanças no momento 1

Recursos	Recursos	Envolvidos	Desenvolvidos	Adquiridos
Humano	Criatividade / Inovação	X	X	X
	Habilidade / Competência	X	X	
Organizacional	Sistemas			X
	Estratégia	X	X	
Relacional	Fornecedores			X
	Clientes	X		
Físico	Tecnologia / Produto	X		X
	Equipamentos			X
Monetário	Dinheiro	X		

Fonte: Elaborador pelo Autor

4.2.2 Momento 2: Entrada do investidor-anjo (abril-novembro/2011)

Em abril de 2011, a empresa terceirizada responsável pelo desenvolvimento do projeto já havia recebido o pagamento total pelo sistema, porém estava com o prazo vencido e ainda muito atrasada com a entrega. Um mês antes havia sido divulgado o edital do Concurso Buscapé, em que as novas empresas de base tecnológicas (*startups*),

colocavam seus projetos e plano de negócio para concorrer ao prêmio de R\$300mil e uma sociedade com o Grupo Buscapé.

Os empreendedores decidiram então participar do concurso. Contudo, como continuavam fazendo dupla jornada, não teriam tempo de fazer o plano de negócio exigido. Contrataram duas mestrandas para auxiliar na criação do plano de negócio da empresa. O empreendedor B descreveu que nessa época estavam com o tempo limitado, fator que os fez investir em duas profissionais para ajudá-los. Todo esse trabalho tinha três objetivos: 1) O Concurso Buscapé exigia um Plano de Negócio; 2) O plano seria usado para tentar captar recursos com investidores-anjos; 3) Os empreendedores acreditavam que a atividade de fazer o plano seria imprescindível para obter as perguntas certas e buscar respostas. Contrataram também uma empresa para criar um vídeo institucional, o qual seria colocado junto ao processo seletivo do concurso.

Com a vinda do diretor de Fusões e Aquisições do Grupo Buscapé a Joinville, os empreendedores conheceram-no e apresentaram presencialmente o projeto Axado. Apesar de o executivo expor que a Axado não tinha o foco necessário do concurso, informou que estariam interessados em conhecer melhor o projeto, visto que estavam em busca de soluções tecnológicas na área de logística. A partir desse momento começou uma relação entre os empreendedores e o diretor do Grupo Buscapé. Em paralelo a isso, os empreendedores ainda desenvolviam o produto de forma terceirizada e com grandes atrasos.

No mesmo momento que os empreendedores estavam envolvidos com o Grupo Buscapé, outro investidor conheceu o projeto e se interessou. Os empreendedores começaram então um trabalho de negociação com o que mais tarde passaria a ser o primeiro investidor da empresa Axado, conhecido no mercado como investidor-anjo. Segundo Anjos do Brasil (2012), o Investidor-Anjo é normalmente um ex-empresário ou executivo que já trilhou uma carreira de sucesso, acumulando recursos suficientes para alocar uma parte para investir em novas empresas, bem como aplicar sua experiência apoiando a empresa. Segundo o empreendedor A, o principal objetivo de vender uma parte da empresa para o investidor-anjo é ter um profissional experiente participando do negócio.

Com a entrada do investidor-anjo, a empresa sofreu grandes alterações estratégicas. Novos produtos foram criados, e, em vez de focar em um produto, a Axado passou a focar em cinco, sendo que um já estava em desenvolvimento e os outros quatro eram somente projetos. O produto em desenvolvimento era um comparador de fretes.

Os demais seriam: 1) aplicação para calcular e contratar o frete dentro das lojas virtuais; 2) aplicação de fretes para plataformas de pessoa física para pessoa física, como o Mercado Livre, por exemplo; 3) solução *White label* (sem a marca da empresa) para calcular o frete dentro do *website* das próprias transportadoras; e 4) solução de fretes para plataformas de *e-procurement* (portal de compras de empresas).

Esses produtos foram somados às novas concepções e ao foco que o investidor-anjo acrescentou ao projeto. Uma observação importante do investidor-anjo foi que os empreendedores deveriam se preparar para dedicação exclusiva ao projeto Axado. Segundo o investidor-anjo, “*para que as coisas aconteçam é muito importante o foco exclusivo no negócio*”. Como a Axado não tinha ainda rentabilidade, tampouco recursos para financiar o salário dos empreendedores, nesse momento 2 eles continuaram com dedicação parcial ao projeto.

A partir de julho/2011 novas decisões foram tomadas para a aceleração do lançamento do sistema. Os empreendedores e o investidor acreditavam que estava na hora de criar uma estrutura própria da Axado, a qual seria o primeiro passo para se dedicarem mais ao negócio. Com isso alugaram uma pequena sala, colocaram toda a estrutura necessária e contrataram uma estagiária para auxiliar na parte administrativa. Em outubro de 2011 a Axado iniciava as suas operações físicas e a partir de então, reuniões periódicas passaram a acontecer a fim de criar estratégias e cronogramas de trabalho.

Em novembro de 2011 os empreendedores fizeram a primeira proposta de venda da empresa Metta. Apesar de não poderem parar com os trabalhos por ser a única renda, o plano era vender a parte da sociedade na Metta, criar uma nova empresa menor e conseguir destinar mais tempo à Axado. Os empreendedores almejavam se desvincular dos outros sócios. Além disso, surgiram novas possibilidades de outros fundos de investimento, o que fez os empreendedores terem a esperança de que a situação financeira poderia mudar a qualquer momento, viabilizando a dedicação exclusiva à Axado.

Nesse momento 2, a maturidade da empresa continuou no estágio de existência, segundo Churchill e Lewis (1983), ou seja, no primeiro estágio. Pela concepção de Roberts (1991) a EBT mudou do estágio zero para o primeiro estágio, chamado de *startup*. Pavani (2003) classifica-o como estágio 2, mas utiliza o mesmo nome, *startup*. Segundo os autores, nessa etapa iniciam-se trabalhos de desenvolvimento de protótipos,

projetos pilotos, planejamento para investimento semente, projeto de incubação, pesquisas de mercado, de produto, etc.

Segundo Churchill e Lewis, Roberts e Pavani (1983, 1991, 2003) é nesse estágio que as empresas definem o local de trabalho, compra de móveis, cadeiras e instalações, compra de máquinas e equipamentos, criação de material de marketing, formação de equipe técnica e iniciam o faturamento. A Axado ficou predominantemente nesse estágio, mas ainda não faturava e nem tinha a equipe toda formada. Os autores colocam que as empresas podem estar entre um estágio e outro em períodos de transição de maturidade.

Quadro 25 – Estágios de maturidade da Axado no Momento 2

Autores	Estágios de maturidade da EBT
Churchill e Lewis (1983)	Estágio 1 – existência
Roberts (1991)	Estágio 1 – <i>start-up</i> : Primeiro-estágio
Pavani (2003)	Estágio 2 – <i>Startup</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2.1 *Conteúdo no momento 2*

A seguir os principais tópicos de conteúdo das mudanças estratégicas no momento 2:

Quadro 26 – Conteúdo: O que mudou no momento 2

Antes	Depois
1) Projeto inacabado e sem funcionar	1) Protótipo rodando
2) Sem plano de negócio da empresa	2) Plano de negócio e vídeo institucional
3) Projeto internalizado	3) Projeto exposto ao mercado, através do concurso Buscapé
4) Produto em desenvolvimento com capital próprio dos empreendedores	4) Entrada do investidor-anjo com recurso financeiro
5) Foco em um produto	5) Foco em cinco produtos
6) Sem planejamento	6) Planejamento estratégico criado
7) Empresa somente virtual	7) Empresa física, com sede
8) Equipe: dois empreendedores	8) Equipe: dois empreendedores, um investidor e uma estagiária
9) Tempo de trabalho reduzido e concentrado em 2 empreendedores	9) Um dos empreendedores começou a trabalhar na sala nova com uma estagiária e um investidor
10) Sem planejamento de negociações com fundos de <i>venture-capital</i>	10) início de negociações com três fundos de <i>venture-capital</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor

No segundo momento, com a entrada do investidor-anjo, muitos interesses modificaram, com isso também algumas estratégias. O que era um projeto para redução de custos da empresa Metta, passou a ser um projeto para se oferecido ao mercado com muita inovação. Pela tipologia de Mintzberg (1988) o projeto se enquadrou na estratégia de diferenciação de qualidade. A estratégia de diferenciação por qualidade tem a ver com o produto, pois foi criado algo tecnologicamente inovador com desempenho muito superior aos oferecidos no mercado.

Até então no mercado, todos os sistemas para comparação e contratação de fretes eram assíncronos, ou seja, o cliente envia o pedido e aguarda uma resposta. Com a nova tecnologia inserida no produto da Axado a relação passou a ser síncrona, ou seja, no mesmo momento que o cliente consulta, já obtém as respostas e consegue fechar o pedido, assim como em sistemas como o de empresas como Decolar e Buscapé. Esse é o principal critério que o deixa com o desempenho muito superior ao de possíveis concorrentes, justificando inclusive, a classificação pela tipologia de Mintzberg como estratégia de diferenciação de qualidade.

Pelo escopo nesse segundo momento, os empreendedores, com o suporte do investidor-anjo, decidiram focar num segmento específico do mercado, o de autopeças. Dessa forma, pela tipologia de Mintzberg (1988) os empreendedores optaram pela estratégia de nicho, focalizando os recursos para um único segmento, com o objetivo de

oferecer produtos especificamente padronizados. Os empreendedores passaram a focar em transportadoras que atendessem a esse público-alvo, facilitando e reduzindo o número de empresas a contatar e divulgar nesse início de operações.

Pela classificação de Day (1990), foi adotado o foco no valor para o cliente. Toda a concentração de esforços passou a ser em criar um projeto que pudesse facilitar o dia a dia dos clientes. O que antes tinha interesse em eficiência de custos para a Metta passou a ter foco nos futuros clientes e no mercado. Os empreendedores passaram a manter três bases de pensamento na criação dos produtos: usabilidade, *design* e inovação. Segundo o empreendedor B, o pilar usabilidade tem o foco em fazer algo que o cliente tenha facilidade em utilizar e entender como ele deseja o produto. Fazer um produto simples de usar é um grande desafio.

Assim como ocorreu no final do primeiro momento, a estratégia de diferenciação de Porter (1986) foi predominante em todo momento 2. O pioneirismo já mostra por si só a diferenciação por ser a única em seu segmento. Foi através de alguns critérios importantes que a Axado procurou inovar. A empresa possui características que é única dentro do seu setor. Além de ser o único comparador síncrono, é o primeiro portal que compara preços de transportadoras realmente grandes no mercado brasileiro. Segundo o empreendedor A, o posicionamento não veio somente através da tecnologia única desenvolvida, mas também na criação de uma marca que terá como identidade uma empresa que produz produtos e serviços diferenciados.

Outra estratégia que modificou do primeiro para o segundo momento, pela tipologia de Porter (1986), foi a estratégia de custo (deixou de existir) para a estratégia de enfoque (que passou a existir). Os empreendedores traçaram um segmento, de autopeças, para adaptar o produto a fim de atendê-lo bem. Seria muito difícil, segundo os empreendedores, atender a todo o mercado e por isso ouviram o investidor-anjo e focaram num segmento apenas. O objetivo dos empreendedores passou a ser o de se diferenciar também através da procura de vantagens de diferenciação nesse segmento escolhido.

Quadro 27 – Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 2

Autores	Tipologias	
Mintzberg (1988)	Diferenciação	Qualidade
	Escopo	Nichos
Day (1990)	Ênfase no valor para o cliente	
Porter (1998)	Liderança na diferenciação	
	Enfoque	

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.2.2 Processo no momento 2

Como colocado anteriormente os empreendedores conheceram um investidor que se interessou pelo projeto e, partir de então muitas estratégias do negócio mudaram. Essas mudanças referem-se não apenas às ações e interações, mas na própria cultura organizacional que estava sendo criada até o momento. A seguir são listadas as principais ações de mudança do negócio no momento 2:

1) Protótipo: Com a entrada do investidor-anjo a pressão para que o produto fosse entregue aumentou consideravelmente. Como o investidor-anjo entendia de programação, o processo gerou mais pressão e a empresa entregou um protótipo do sistema que era apenas o início da parte final de desenvolvimento;

2) Plano de negócio: Como os empreendedores estavam com sobrecarga de trabalho na dupla jornada, contrataram duas mestrandas para fazer o plano de negócio da empresa e uma empresa para fazer o vídeo institucional. Tudo isso alinhado com o desejo de participar do concurso Buscapé;

3) Concurso Buscapé: Até iniciarem o concurso Buscapé todo o projeto ainda era sigiloso e pouco exposto ao mercado. A partir do momento em que os empreendedores entraram no concurso, novas ameaças poderiam surgir e outras empresas copiarem a ideia;

4) Investidor-anjo: Os empreendedores começaram as negociações com o investidor-anjo e após três reuniões todos chegaram a um acordo financeiro e de dedicação. Os empreendedores passariam a trabalhar com o objetivo de posteriormente venderem a outra empresa e trabalharem exclusivamente na Axado e o investidor entraria com capital e *coaching* para o negócio;

5) Novos produtos: Com a entrada do investidor-anjo, vieram novas idéias. Através de *brainstorming* foram criados quatro novos produtos para o negócio;

6) Planejamento estratégico: Empreendedores e investidor iniciaram um trabalho de planejamento estratégico para definir o que e quando cada atividade e produto seriam criados e entregues. Foram criadas estratégias também para entrada de novos investidores (fundo de investimentos);

7) Estrutura física: Com um plano estratégico definido, uma sala foi alugada para ser a nova sede da empresa;

8) Formação de equipe: Como planejado, foram feitas entrevistas e os empreendedores selecionaram uma estagiária para auxiliar no trabalho comercial, administrativo e operacional da Axado;

9) Dedicação aumentada: Um dos empreendedores começou a trabalhar na nova sala da Axado, para isso precisou negociar com os outros sócios da Metta. Além de negociar, fez a primeira proposta de venda, sem sucesso;

10) Fundo de *venture-capital*: Com a entrada do investidor os empreendedores começaram a participar de negociações com diversos fundos de investimento, principalmente na cidade de São Paulo. Tudo era financiado e preparado pelo próprio investidor-anjo.

Muitas das ações que aconteceram nesse segundo momento, segundo o empreendedor B, mostraram que estaria nascendo uma empresa de base tecnológica que iria definitivamente fazê-los sair da empresa Metta. E foi através do investidor-anjo que muita coisa começou a mudar na organização Axado. Até então, todas as decisões eram tomadas por dois empreendedores com pouca experiência de mercado e tecnologia.

O investidor-anjo, ex-diretor da Microsoft com muita experiência em gestão de empresas de tecnologia, passou a traçar novas possibilidades que os empreendedores até então não enxergavam. Segundo o investidor, os novos produtos vieram numa colaboração de idéias entre os três. Para o empreendedor B nada seria possível sem uma visão externa de alguém com muita experiência em tecnologia. As ações realizadas em parceria com o investidor-anjo levaram os empreendedores a se planejarem para vender a empresa Metta. O objetivo era que até dezembro/2011 vendessem a participação, para poderem se dedicar exclusivamente à empresa de tecnologia. Em paralelo a isso, diversas reuniões com empresas interessadas na tecnologia foram realizadas, e que serão citadas posteriormente.

As estratégias do segundo momento, segundo Miles e Snow (1978), passaram a ser prospectoras, pois com a entrada do investidor-anjo os empreendedores iniciaram uma busca constante por oportunidades mercadológicas. Tinham como objetivo encontrar soluções e respostas para as necessidades logísticas existentes no ambiente. Muitas dessas soluções começaram a serem criadas antes mesmo que as alterações ambientais ocorressem. Segundo o empreendedor A, o objetivo era criar mudanças (soluções) no ambiente organizacional de logística de transportes do Brasil.

Essas ações continuaram com o enfoque de Quinn e Voyer (1980) de incrementalismo, pois ainda de forma intuitiva, tiveram que criar soluções e ao mesmo tempo se adaptarem incrementalmente às mudanças tecnológicas do ambiente. Pela classificação de Oliveira (1991) a formulação de estratégias desse segundo momento foi proativa, pois foi motivada pela busca dos próprios empreendedores em encontrar melhores alternativas e aproveitar as novas oportunidades.

Já pela classificação de Hardy e Fachin (1996), essas estratégias são chamadas de empreendedoras, pois fizeram parte da visão (não articulada) dos líderes. Junto do investidor-anjo traçaram um plano estratégico e por isso se pode dizer que as estratégias são relativamente deliberadas, todavia não foram estratégias explicitadas formalmente em documentos, o que possibilitou aos empreendedores mudá-las rapidamente. Esse é um momento em que a empresa deixa de ter estratégias informais e começa, de forma empreendedora, a escrever um plano de ação formal.

Como colocado anteriormente, nesse momento os empreendedores tiveram uma visão sistêmica da oportunidade de negócio que seria a Axado. Pela tipologia de Wright *et al.* (2000) a estratégia predominante foi a empresarial, pois os gestores focaram em responder questões como “em quais negócios a organização deveria estar atuando”. Para Mintzberg (1998) foram estratégias deliberadas, pois tanto o plano de negócio quanto o planejamento foram criados e seguidos. Mesmo com adaptações e algumas estratégias emergentes, a predominância se deu de forma deliberada.

Segundo Mintzberg (2006), as formulações desse momento foram marcadas por tipologias: empreendedora e planejada. Empreendedora porque foi um intervalo marcado pela procura de novas oportunidades por parte dos empreendedores e investidor-anjo. Os empreendedores tiveram predominantemente incertezas ambientais, então algumas decisões emergentes foram tomadas incrementalmente de forma intuitiva pelos gestores. E planejado porque de maneira proativa, as ações foram previamente

planejadas em um processo lógico do plano de negócio e posteriormente pelo planejamento estratégico, que foi um planejamento racional.

Quadro 28 – Tipologias de formulação de estratégias

Autores	Tipologias
Miles e Snow (1978)	Prospectora
Quinn e Voyer (1980)	Intuitivo
Oliveira (1991)	Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor
Hardy e Fachin (1996)	Empreendedora
Wright <i>et al.</i> (2000)	Empresarial
Mintzberg (1998)	Deliberada
Mintzberg (2006)	Empreendedor; Planejado

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.2.3 Contexto no momento 2

O contexto desse segundo momento explica muitas ações realizadas e colabora para justificar muitas estratégias que foram tomadas durante do período. Muitas vezes algumas condições econômicas, pressões de ambiente e ocasiões que fogem das mãos dos empreendedores fazem com que eles precisem se adaptar as mudanças de forma ágil e segura. Segundo o empreendedor A, muitas mudanças ocorreram num curto período que transformaram um simplório projeto num ambicioso negócio de tecnologia.

A seguir foi listado em tópicos o contexto externo no momento 2. O ano de 2011 gerou diversas oportunidades e ameaças que podem ser melhores compreendidas adiante:

1) **Oportunidades de investimentos:** ambiente passou a gerar diversas oportunidades de investimentos. Essas possibilidades fizeram com que os empreendedores buscassem a realização do plano de negócio. *Naquele momento, segundo o empreendedor A, pensávamos que estávamos muito perto de conseguir um grande investidor para o nosso negócio, então resolvemos investir nisso, deu certo!*

2) **Ameaça tecnológica:** O diálogo com a empresa terceirizada estava muito mal, o que levou os empreendedores a começar a elaborar estratégias para recrutar e

formar uma equipe técnica própria. Apesar de a equipe não ter sido formada nesse momento o contexto exigiu que os empreendedores começassem as estratégias de mudança;

3) **Oportunidades de parceiros importantes:** Para os empreendedores, com a entrada do novo investidor, todo o contexto externo mudou drasticamente, pois começaram a ir para São Paulo apresentar o projeto e negociar com grandes empresas, que faziam parte do *networking* do investidor. A possibilidade de novos parceiros se tornou mais eminente;

4) **Exposição a concorrentes:** Como a empresa começou a participar de concursos, outras empresas passaram a conhecer o projeto que a empresa Axado estava elaborando. Com essa exposição surgiu a ameaça de concorrentes copiarem o produto.

5) **Atraso na entrega do produto:** Apesar de alguns investidores se interessarem pelo projeto, o fato de o produto não estar lançado fez com que alguns preferissem esperar a realização de algo. Pode-se dizer que o momento 2 ficou marcado pela entrada dos empreendedores no mundo dos investidores;

6) **Proposta recusada:** Em novembro de 2011 os empreendedores receberam a primeira negativa na tentativa de vender as suas participações na empresa Metta. Segundo o empreendedor B, isso foi desmotivante, mas certamente fez com que trabalhassem melhores propostas para sair da Metta. Essa era uma ação externa que traria grandes benefícios e aprendizado aos empreendedores;

7) **Tempo de dedicação reduzido:** De todas as pressões externas a que mais atrapalhou o andamento do projeto Axado se chama Metta. A empresa que tinha foco em pregão eletrônico possuía as vendas sazonais. Dessa forma, o último trimestre do ano era responsável por 70% das vendas. Ou seja, os empreendedores estavam trabalhando exaustivamente na Metta e tinham que cumprir as atividades da Axado no outro escritório, que já contava com uma estagiária. O empreendedor A destaca que esse foi o momento em que mais trabalharam e ao mesmo tempo mais se sentiram insatisfeitos com os resultados.

Nesse segundo momento os empreendedores percebem um maior impacto dos competidores, pois o projeto passou a ser exposto publicamente. Clientes começaram a ser levados em consideração, mas ainda foi algo de baixo impacto. Além dos fornecedores agora a tecnologia passou a ter alto impacto, pois os empreendedores

perceberam a necessidade e importância de fazer um sistema com melhor tecnologia, mais otimizado e com equipe própria.

Políticas governamentais e situação geopolítica continuam sendo pouco relevantes para os empreendedores e investidor-anjo, mas os fatores sócio-econômicos passam a ter mais impacto com a entrada de capital do investidor. O trabalho de compreensão das necessidades das transportadoras é iniciado nesse momento e tem alto impacto na estruturação do negócio.

Quadro 29 – Variáveis do ambiente externo – Momento 2

Ambiente Externo	Baixo impacto	Alto Impacto
Competidores		X
Clientes	X	
Fornecedores		X
Tecnologia		X
Políticas Governamentais	X	
Situação Geopolítica	X	
Fatores sócio-econômicos		X
Parceiros (transportadoras)		X

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com a entrada do investidor-anjo o contexto interno sofreu diversas mudanças, principalmente culturais. Os recursos também modificaram, e as competências do investidor trouxeram grande aprendizado aos empreendedores. Para ilustrar essas mudanças segue os principais tópicos identificados no contexto interno do momento 2:

- 1) **Novo integrante experiente na equipe (investidor-anjo):** Empreendedores passaram a ter o conhecimento de um terceiro sócio com ampla experiência em gestão de empresa de tecnologia e começaram a entender um pouco mais sobre a produção de software;
- 2) **Tempo reduzido dos empreendedores:** Dedicação continuou parcial dos empreendedores para o projeto, porém com expectativas de mudanças e com um suporte a mais para as tomadas de decisão;
- 3) **Formação de equipe:** Equipe começou a ser estabelecida, com interesses também em recrutar programadores para desenvolvimento próprio do sistema;

4) **Trocas de conhecimento (brainstorming):** Reuniões semanais com o investidor-anjo trouxeram novas oportunidades de negócios, novas estratégias de abordagens em transportadoras, e novos contatos com grandes empresas de transporte;

5) **Postura de trabalho:** Os empreendedores pararam de solicitar mudanças no sistema à empresa terceirizada para que ela o entregasse, porém não foi o suficiente e a conclusão não ocorreu;

6) **Mais pesquisas:** Com a entrada da nova estagiária muitas pesquisas começaram a ser realizadas para criação de melhorias; Outro foco foi em trazer informações das principais transportadoras do Brasil. Com isso os empreendedores iniciaram os contatos para tentativa de parcerias;

7) **Estratégias:** Os sócios definiram as estratégias para o ano de 2012 e nelas se encontrava a formação de equipe, a saída da Metta e a parceria com três empresas de tecnologia;

8) **Conhecimento:** Empreendedores visitaram algumas das maiores transportadoras do Brasil e aprenderam sobre o setor. Começaram a entender melhor sobre o modelo de negócio. Foi um momento importante de aperfeiçoamento do conhecimento;

O momento 2 teve um contexto interno que gerou grandes mudanças na organização, todavia o enfoque foi muito maior no contexto externo, pois os empreendedores ainda estavam numa situação de dupla jornada, com apenas uma integrante na equipe e com o sistema terceirizado.

Os recursos e capacidades mais relevantes foram do momento 2 foram: a inovação do produto, que foi novamente envolvido pelos empreendedores, desenvolvido em parceria com a empresa terceirizada e adquirido posteriormente conforme o contrato. As habilidades e competências dos empreendedores continuaram a facilitar na execução do projeto, as quais foram mais uma vez desenvolvidas através das novas experiências, principalmente ao lado do investidor-anjo. Na parte organizacional, as estratégias foram delineadas pelo plano de negócio escrito pelos empreendedores em parceria com as mestrandas. O sistema que já existia, continuou sendo desenvolvido junta à empresa terceirizada.

Quanto às relações com fornecedores, a situação ficou mais ríspida, mas o trabalho continuou como terminou no momento anterior. Já os parceiros (transportadoras) passaram a ser contatados para iniciação de relacionamento. Foi um

momento importante para aquisição de novas parcerias. Os produtos novos passaram a ser desenvolvidos e o que já estava sendo desenvolvido continuou envolvido. Foi um momento onde ocorreram aquisições de equipamentos para a nova sala, com a entrada da estagiária. Os recursos dos empreendedores passaram a ser de terceiros, com a entrada do investidor-anjo.

Quadro 30 – Classificação dos recursos – Mudanças no momento 2

Recursos	Recursos	Envolvidos	Desenvolvidos	Adquiridos
Humano	Criatividade / Inovação	X	X	X
	Habilidade / Competência	X	X	
Organizacional	Sistemas	X	X	
	Estratégia	X	X	
Relacional	Fornecedores	X		
	Parceiros	X		X
Físico	Tecnologia / Produto	X	X	
	Equipamentos			X
Monetário	Dinheiro			X

Fonte: Elaborador pelo Autor

4.2.3 Momento 3: Destorceirização da tecnologia (fevereiro/2012)

Com a virada de 2012 os empreendedores entraram em uma nova etapa. Desde dezembro/2011 negociando a venda na participação da empresa Metta, finalmente em janeiro/2012 conseguiram vender as suas participações para os outros sócios. Com essa situação resolvida os empreendedores agora poderiam se dedicar mais tempo a Axado, mas não era isso que o empreendedor A gostaria. Como não havia ainda um fundo de investimentos para a Axado, o receio dele era que não poderiam trabalhar sem receber.

Dessa forma, após a venda da Metta, os empreendedores criaram uma nova organização chamada Tecmed, a fim de sustentá-los nesse período de transição. A partir da metade de janeiro/2012 eles se mudaram para estrutura física da Axado e investiram em infraestrutura e tecnologia no novo escritório. O sistema que antes era desenvolvido totalmente na nuvem foi transferido para um servidor local conectado aos computadores em rede. O principal objetivo foi aumentar a segurança do trabalho que começou a ser desenvolvido internamente.

Como existe sazonalidade no mercado de pregão eletrônico, nos meses de janeiro e fevereiro empresas como a Metta não funcionam. Então os empreendedores aproveitaram para se dedicar exclusivamente e acelerar o desenvolvimento da Axado. Em paralelo a isso as negociações com o Fundo de Investimento colocou os empreendedores em *lock-in*, ou seja, ficaram trancados sem poder negociar com outros fundos de investimento durante dois meses (para poder negociar e assinar o contrato com esse fundo).

A importante decisão dos empreendedores nessa etapa foi a de internalizar a tecnologia, ou seja, finalizar o contrato com a empresa terceirizada e desenvolver o sistema internamente. Foi aberto então um processo seletivo para recrutar e selecionar um programador que pudesse trabalhar exclusivamente para o projeto. Como estavam com dificuldade, no início de fevereiro/2012 os empreendedores decidiram contratar um especialista em recrutamento e seleção de programadores. Após algumas semanas o objetivo foi concretizado e a Axado contratou o primeiro integrante de sua equipe técnica.

O empreendedor B lembra que esse primeiro trimestre de 2012 foi muito importante para perceberem como a dedicação exclusiva fez diferença para produtividade do projeto, pois em dois meses dedicados somente à Axado os empreendedores produziram quase a mesma quantidade que o ano inteiro anterior. Com o início de formação de equipe técnica, muitas limitações, desafios e oportunidades do sistema começaram a se tornar evidentes. Segundo o empreendedor A, a empresa precisou dar um passo para trás (desenvolver algumas partes do zero), para poder dar um salto de produtividade (desenvolver com mais velocidade e qualidade).

Segundo o programador, o começo foi muito complicado, pois ele precisou continuar um projeto criado por outros, todavia aos poucos foi possível compreender a lógica e ele conseguiu dar continuidade ao trabalho. Além disso, os empreendedores contrataram uma profissional especializada em *webdesign* para complementar os trabalhos. Novos objetivos foram traçados e o lançamento teve um prazo estabelecido. Diferente da situação dos momentos anteriores, o controle passou a ser interno, o que facilitou muito na tomada de decisão e acompanhamento de todo o trabalho.

Com o programador, investidor-anjo, auxiliar administrativo e empreendedores trabalhando em tempo integral, o projeto começou a criar forma mais rapidamente. Muitas ações foram realizadas com o objetivo de ter um sistema melhor e mais otimizado. Como foi detectado que havia vulnerabilidade no sistema, o primeiro passo

foi refazer algumas das partes inseguras. Ocorreu retrabalho em algumas partes, todavia a concepção do negócio já estava no papel, então o desenvolvimento ficou muito mais prático e objetivo.

A partir desse momento, os empreendedores decidiram que seria importante dividir as atividades do negócio, pois estavam sobrecarregados e ambos cuidando de tudo. No novo contexto o empreendedor A ficou responsável pela parte financeira, contábil, desenvolvimento do sistema e relações externas, enquanto o empreendedor B ficou responsável pelo abastecimento da base de dados, recrutamento, seleção, formação de equipe e marketing do negócio. A equipe nesse momento estava composta por dois empreendedores em tempo integral, um investidor-anjo, uma estagiária para dar suporte na parte administrativa e comercial, um programador interno e uma *designer* terceirizada.

Na parte de marketing os empreendedores desenvolveram um plano com estratégias e um estudo para a contratação de uma empresa de consultoria em marketing digital. Segundo o empreendedor B, “*não adianta você ter o melhor produto do mercado se os seus clientes não o conhecem*”. Segundo o empreendedor A, esse foi apenas o início de uma longa jornada, pois tornar o produto conhecido em todo o Brasil é um dos maiores desafios do projeto.

O ponto de partida foi selecionar um setor para fazer a divulgação. Os empreendedores escolheram (já no momento anterior) o de autopeças, pois acreditavam que as características desses produtos eram interessantes para as transportadoras. A seleção pelo setor de autopeças foi pela intuição dos empreendedores que, após os anos de experiência trabalhando com logística na Metta, aprenderam alguns segmentos que interessam bastante às transportadoras.

O mês de fevereiro/2012 foi, sem dúvida, de grandes mudanças para a Axado e seus empreendedores. Dali em diante começaram os desafios de parcerias com empresas de tecnologia e grandes transportadoras. A primeira delas foi uma empresa focada em *eProcurement*. Com o objetivo de acrescentar um produto para fretes, os empreendedores da Axado foram procurados e iniciaram conversas de uma possível parceria. Com a equipe técnica sendo formada os desafios estavam mais perto de serem superados.

Os empreendedores tiveram a oportunidade de ir a São Paulo para começar o relacionamento com grandes transportadoras. Até então o primeiro contato tinha sido com transportadoras regionais, mas nesse momento, com o suporte de *networking* do

investidor-anjo, os empreendedores passaram por desafios comerciais maiores. Segundo o empreendedor A, essas reuniões foram de grande aprendizado e puderam descobrir novas perguntas e respostas para o sistema. Outra parceria importante foi com a federação de transporte de cargas da região.

A maturidade da empresa, segundo Churchill e Lewis, Roberts e Pavani (1983, 1991, 2003) continuou nos estágios respectivamente existência, *start-up* e *start-up*. Apesar de permanecer no mesmo estágio, muita mudança ocorreu, principalmente na elaboração de equipe, internalização da tecnologia, criação de processos e parceria com empresas clientes. Do ponto de vista financeiro a empresa aumentou a movimentação contábil, porém continuou sem faturamento.

Quadro 31 – Estágios de maturidade da Axado no Momento 3

Autores	Estágios de maturidade da EBT
Churchill e Lewis (1983)	Estágio 1 – existência
Roberts (1991)	Estágio 1 – <i>start-up</i> : Primeiro-estágio
Pavani (2003)	Estágio 2 – <i>Startup</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3.1 Conteúdo no momento 3

O conteúdo de mudanças estratégicas do momento 3 teve nove mudanças importantes. São elas:

Quadro 32 – O que mudou no momento 3

Antes	Depois
1) Dedicação parcial à Axado	1) Dedicação exclusiva
2) Negociação com diversos fundos de investimento	2) <i>Lock-in</i> com um fundo de investimentos
3) Negociações com transportadoras regionais	3) Negociações com transportadoras nacionais
4) Tecnologia terceirizada	4) Tecnologia interna
5) Equipe: 2 empreendedores em tempo parcial, 1 estagiária e 1 investidor	5) Equipe: 2 empreendedores em tempo integral, 1 estagiária, 1 investidor e 1 programador, 1 designer terceirizada
6) Infraestrutura somente na nuvem	6) Infraestrutura na nuvem e local
7) Sem estratégias de marketing	7) Estudo para contratação de empresa de consultoria com foco em mídias digitais
8) Apenas parcerias locais	8) Parcerias nacionais
9) Sistema vulnerável	9) Início de otimização do sistema

Fonte: Elaborado pelo Autor

No momento 3, com a tecnologia sendo internalizada, com a entrada de um programador na empresa e com a modificações no sistema, algumas estratégias permaneceram e outras modificaram. A estratégias de suporte e qualidade de Mintzberg (1988) foram mantidas pelos empreendedores e a de design foi inserida. Com a contratação da designer o objetivo foi intensificar o foco na diferenciação em design. Os serviços foram focados no setor de autopeças, páginas consultivas no site foram criadas para auxiliar profissionais com necessidade de contratação de transportadoras e seguiu-se com o objetivo de tornar o produto diferenciado “com algo a mais a oferecer ao mercado”. Essas ações, segundo o empreendedor B, tiveram como alvo ampliar o serviço prestado.

No que tange os produtos, pela classificação de Mintzberg (1988) as estratégias de diferenciação por qualidade continuaram sendo exercidas nesse terceiro momento. Para os empreendedores diferenciar através da qualidade é uma característica imprescindível. Para aumentar o desempenho foram criadas páginas informativas com um simulador em tempo real. Essa inovação foi também consequência de um momento em que os empreendedores passaram a se dedicar exclusivamente ao projeto, tiveram um programador dentro da empresa e escutaram as necessidades das transportadoras.

Como colocado anteriormente, as estratégias de diferenciação de design de Mintzberg (1988) passaram a ser uma forma de vender a imagem do produto, torná-lo mais atrativo pelo seu design. A designer contratada teve como objetivo fazer com que

os usuários tivessem uma experiência diferenciada, como consumidor, ao utilizar o produto. Segundo o Mintzberg (1988), muitas vezes a diferenciação pelo design leva as escolhas de produtos até mesmo inferiores de seus concorrentes. Não foi o caso no produto da Axado.

Assim como no momento 2, os empreendedores tinham uma visão de que não podiam alcançar já de início todo o mercado. Que precisariam focar num segmento de mercado. Permaneceu a estratégia de nichos de Mintzberg (1988), com foco no setor de autopeças, porém a estratégia de marketing já mostrava a importância de se fazer uma segmentação geográfica também. Segundo Mintzberg (1988), as empresas não conseguem vender para tudo e para todos, e é com base nisso que os empreendedores viram a necessidade de focar em um pedaço (nicho) do mercado, ou seja, de autopeças.

Pela tipologia de Day (1990) a ênfase continuou no valor para o cliente. O autor coloca três fracassos em estratégias de diferenciação que podem ocorrer quando a oferta de valor pode estar superior ao cliente: diferenciação sem significado, antieconômica e invisível. Os empreendedores da Axado tiveram um cuidado principalmente com a diferenciação sem significado que cabe mostrar nessa análise.

Diferenciação sem significado – ocorre quando a diferenciações adotadas pela empresa não são relevantes para os clientes, pois não vêem os benefícios. Para evitar que isso ocorresse, os empreendedores buscaram aprender com os próprios clientes, escutaram as necessidades deles. Criaram o produto e serviços através do que aprenderam. Os usuários respondiam com sugestões e críticas após o uso da ferramenta. Isso colaborou para evitar a criação de serviços e diferenciações irrelevantes, como colocadas por Day.

Ainda sendo única em seu segmento a estratégia de liderança por diferenciação de Porter (1986) continuou parte do plano. Outros critérios foram criados na parte tecnológica. A base de dados foi otimizada e o sistema se tornou mais seguro. O fato de ainda ser a única no seu setor poderia acabar a qualquer momento. Por conta disso os empreendedores focaram em desenvolver novas tecnologias. Outro ponto importante foi o início de trabalho, junto à designer, na criação de um posicionamento e marca. Como colado anteriormente o foco da marca seria fazer com que os usuários lembressem de qualidade, facilidade, inovação e design.

A tipologia de enfoque de Porter (1986), em que a organização seleciona um segmento, nicho ou mesmo um grupo de segmentos no setor e adapta as suas estratégia para atendê-los continuou nos planos dos empreendedores. O foco no setor de autopeças

gerou novos desafios de pesquisas para entender como esse cliente desejava o produto. Com o protótipo lançado ficou mais fácil de pedir sugestões, críticas e avaliar as melhorias que precisariam ocorrer no produto.

Quadro 33 – Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 3

Autores	Tipologias	
Mintzberg (1988)	Diferenciação	Suporte; Qualidade; Design
	Escopo	Nichos
Day (1990)	Ênfase no valor para o cliente	
Porter (1998)	Liderança na diferenciação Enfoque	

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3.2 Processo no momento 3

O momento 3 pode ser considerado um momento muito importante para as mudanças estratégicas com base no contexto interno, pois muitas ações foram tomadas, muitas estratégias foram criadas, por consequência da equipe técnica que foi criada. O contexto interno permitiu aos empreendedores conhecer como nascia e eram produzidos os produtos. E o contexto externo colaborou com o interno, principalmente com a venda da outra empresa (Metta). Dessa forma, segue abaixo as principais ações de mudança do negócio nesse momento:

- 1) Venda da Metta:** Após sucessivas negociações os empreendedores conseguiram vender a participação na Metta e fizeram a transição para começar a trabalhar exclusivamente para a Axado;
- 2) Fundo de investimento:** Com a assinatura de uma negociação com o Fundo de investimento, todas as relações com os outros fundos precisaram ser congeladas;
- 3) Negociações com as transportadoras:** Os empreendedores passaram a viajar para São Paulo com maior freqüência para tentar parcerias com as maiores transportadoras do Brasil;

4) Tecnologia: Todo o sistema estava sendo realizado por uma empresa em atraso e sem previsão de entrega. Então os empreendedores decidiram contratar um profissional (iniciar uma equipe técnica própria) para dar continuidade internamente, com mais qualidade e menos desperdício de tempo;

5) Equipe: A equipe aumentou com o recrutamento e seleção do novo integrante. Com os empreendedores em dedicação exclusiva e mais três profissionais, o negócio começou a acelerar;

6) Infraestrutura: Como o sistema passou a ser desenvolvido internamente, o investidor precisou adquirir servidor e infraestrutura local para aumentar a segurança do trabalho;

7) Estratégias de marketing: Como o produto estava com data marcada para o lançamento os empreendedores iniciaram um estudo sobre o tema Marketing. O objetivo inicial foi procurar empresas especializadas em campanhas em mídias sociais, a fim de criar estratégias e campanhas de divulgação para a Axado;

8) Parcerias: Foram criadas parcerias com empresas estratégicas para o produto, como plataformas de *eProcurement*, *eCommerce*, etc. Além do trabalho que foi realizado com as transportadoras em São Paulo e com a Federação do Transporte de Santa Catarina, os empreendedores buscaram parceiros tecnológicos;

9) Otimização de Sistema: Com a entrada do programador, percebeu-se que o sistema elaborado pela empresa terceirizada estava muito vulnerável e com erros, então os empreendedores iniciaram um plano de otimização e melhorias.

A realidade do momento 3 trouxe para os empreendedores uma experiência nova surpreendente. Eles acabaram com todos os vínculos na empresa Metta e estavam trabalhando exclusivamente para a empresa de tecnologia que planejaram um ano atrás. Todavia essa continuidade só seria possível com a entrada de novos investidores maiores. O mês de fevereiro de 2012 pouco tinha iniciado e com a entrada do programador muita coisa foi modificada.

Com novos processos sendo realizados internamente e viagens às transportadoras, os empreendedores passaram a criar novas estratégias para o negócio. Em duas ocasiões em São Paulo os sócios conseguiram a parceria de quatro das maiores transportadoras do Brasil. Receberam *feedback* de mais de dez transportadoras e ao retornar a Florianópolis continuaram o trabalho (por telefone e e-mail). Em poucas

semanas a Axado já contava com a parceria de quinze das maiores transportadoras do Brasil.

A parte comercial estava sendo muita bem trabalhada em paralelo à parte técnica, segundo o empreendedor A. A designer elaborou diversos *layouts* e o programador estava desenhando todo o *back-end* quando no final do momento 3 os empreendedores foram comunicados pela parte técnica que estava tudo pronto para o lançamento oficial da primeira versão da Axado. Os empreendedores ficaram impressionados como a velocidade da produção mudou assustadoramente nesses primeiros meses de trabalho com dedicação exclusiva.

O terceiro momento foi marcado, na classificação de Miles e Snow (1978), por estratégias analistas, pois os empreendedores e investidor-anjo perceberam a necessidade de trazer a tecnologia para dentro da empresa. Essa percepção veio por observar outros concorrentes. Principalmente fora do Brasil, empresas do mesmo ramo fazem a tecnologia dentro do negócio. Os empreendedores observaram atentamente o mercado externo (concorrentes), se antevendo de possíveis idéias promissoras, pois com a tecnologia sendo desenvolvida internamente teriam mais velocidade para mudanças nos sistemas.

As incrementações destacadas por Quinn e Voyer (1980) também foram realizadas de forma intuitiva pelos empreendedores. Algumas adaptações no sistema foram criadas com o suporte do conhecimento do novo programador. Essas adaptações, pela tipologia de Oliveira (1991), são estratégias reativas, pois foram ações motivadas por situações e problemas surgidos no ambiente de trabalho. Como exemplo, a otimização do sistema, que foi uma estratégia criada nesse momento sem nenhum planejamento, imposta pela vulnerabilidade criada pela antiga empresa terceirizada.

Hardy e Fachin (1996) classificariam este momento como de estratégias processuais e consensuais. Processuais porque foi um momento de criação de equipe técnica, de composição de cargos a fim de criar as condições para que os resultados pretendidos surgissem. E consensuais porque foram estratégias negociadas entre os gestores e investidor, situações adaptadas ao contexto do momento, mas na ausência de diretrivas centrais do negócio.

Como essas estratégias foram focadas nas novas funções do programador e da estagiária, Wright *et al.* (2000), classificaria como estratégias funcionais. Por ter sido um momento de formação de equipe interna e contratação de designer externa, as atenções estiveram em estratégias de como cada área funcional da organização iria

trabalhar, ou seja, desenvolvimento, marketing, finanças, etc. O contexto externo colaborou para que os empreendedores ficassem exclusivamente na empresa Axado e pudessem criar os processos de cada função.

Pelas tipologias de Mintzberg (1998) foi um momento muito marcado por estratégias emergentes, pois foi observando um problema no ambiente externo que os empreendedores decidiram criar uma equipe técnica interna para desenvolver o sistema. Outro motivo externo foi justamente a falta de qualidade e atraso do serviço prestado pela empresa terceirizada. Apesar de emergentes, as estratégias foram acompanhadas e controladas pelos empreendedores com muita atenção, uma vez que eles passaram a se dedicar integralmente ao projeto.

Ainda de acordo com Mintzberg (2006), essas estratégias podem ser classificadas como adaptativas, uma vez que em função do contexto externo, a organização se adaptou. Mais uma vez isso ocorreu de maneira incremental, numa atitude predominantemente reativa, mas com objetivos importantes para o futuro da empresa. O empreendedor A cita que atitudes empreendedoras e prospectoras podem ocorrer até mesmo em momentos de estratégias predominantemente reativas.

Quadro 34 – Tipologias de formulação de estratégias – Momento 3

Autores	Tipologias
Miles e Snow (1978)	Analista
Quinn e Voyer (1980)	Intuitivo
Oliveira (1991)	Reativa: motivadas por situações ou problemas
Hardy e Fachin (1996)	Processual; Consensual
Wright <i>et al.</i> (2000)	Funcional
Mintzberg (1998)	Emergente
Mintzberg (2006)	Adaptativo

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3.3 Contexto no momento 3

O contexto externo, no momento 3, teve papel bastante relevante, e talvez tenha sido um dos principais contribuintes para os positivos resultados alcançados. Segue abaixo em tópicos:

1) **Venda da Metta:** A negociação da Metta foi o primeiro momento externo que contribuiu positivamente, para dedicação integral do empreendedores ao novo negócio;

2) **Mão de obra escassa:** O profissional na área de tecnologia é bastante disputado no mercado. Segundo o empreendedor B, foi um desafio encontrar um profissional com perfil, qualificado, interessado no projeto e disposto a ganhar pouco nesse início de empresa;

3) **Novo boom de mídias:** 2012 também foi um ano de muita mídia sobre empresas de base tecnológica, o que atraiu investidores para *startups*, e teve muito impacto na empresa Axado;

4) **Crescimento do e-commerce:** isso foi muito importante, pois um dos produtos da Axado era justamente para empresas desenvolvedoras de plataformas de *e-commerce*;

5) **Lock-in:** Investidores externos não puderam mais negociar com os empreendedores da Axado devido ao contrato de *Lock-in* com o Fundo de investimento pelo prazo de sessenta dias (*lock-in* é quando uma empresa está em negociação com um fundo de investimentos e não pode conversar com outros num período pré-determinado);

6) **Competição no mercado de transportadoras:** O mercado extremamente competitivo de transportadoras contribuiu bastante para que várias delas aceitassem parcerias, isso trouxe benefícios para o lançamento do site no momento 4;

7) **Redes sociais:** campanhas de marketing gratuitas foram criadas através das redes sociais, contribuindo de forma significativa para a divulgação dos produtos;

8) **Florianópolis:** a cidade, por reconhecida pelo pólo tecnológico, ajudou a vender a marca em negociações em São Paulo, segundo o empreendedor A;

Os competidores, clientes, tecnologia e parceiros tiveram alto impacto. Competidores externos e possíveis entrantes foram observados com atenção, através da realização do *benchmark*. Clientes foram escutados por pesquisas para o aperfeiçoamento do sistema, que trouxe retorno de melhorias funcionais. Tecnologia passou a ser internalizada na empresa e teve um reflexo bastante positivo. Parcerias foram iniciadas com o objetivo de aperfeiçoar os produtos atuais, complementar na

criação de novos produtos e auxiliar em informações importantes para o melhor desenvolvimento dos sistemas atuais.

Já os fornecedores, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos tiveram baixo impacto. Fornecedores deixaram de existir nesse momento, pois como foi criada a equipe interna, a empresa terceirizada teve o contrato finalizado. Políticas governamentais e situação geopolítica não foram levados em consideração pelos empreendedores, os quais estavam mais focados no produto e seu lançamento (marketing). Os fatores sócio-econômicos também não tiveram grandes impactos nesse recorte, pois a parte financeira se manteve financiada pelo investidor-anjo, como no momento anterior.

Quadro 35 – Variáveis do ambiente externo – Momento 3

Ambiente Externo	Baixo impacto	Alto Impacto
Competidores		X
Clientes		X
Fornecedores	X	
Tecnologia		X
Políticas Governamentais	X	
Situação Geopolítica	X	
Fatores sócio-econômicos	X	
Parceiros (transportadoras)		X

Fonte: Elaborado pelo Autor

Assim como ocorreu no contexto externo, visto como muito importante, o contexto interno não foi diferente. Os empreendedores tiveram diversas conquistas dentro da equipe e novas estratégias foram criadas. Muitos resultados apareceram já nesse momento. A seguir o contexto interno em tópicos:

- 1) **Equipe técnica:** formada dentro da organização. O sistema foi repaginado e concluído para o lançamento no mês seguinte. A velocidade do trabalho dobrou com a produção interna;
- 2) **Dedicação exclusiva:** Os empreendedores começaram o trabalho com dedicação exclusiva à Axado, uma vez que conseguiram negociar a venda da antiga empresa Metta;

3) **Reuniões estratégicas:** As reuniões semanais passaram a ocorrer com toda a equipe, gerando maior sinergia ao novo time. Com isso o planejamento estratégico foi lapidado com a criação do cronograma operacional e criação de funções para cada função na organização;

4) **Sistema:** Em apenas três semanas o sistema prévio já estava pronto para o lançamento. Como os empreendedores já tinham tudo definido de como deveria ser o sistema, esse trabalho ficou pronto rapidamente;

5) **Estratégias de Investidores:** Os empreendedores iniciaram um trabalho de delineamento de estratégias de crescimento junto dos investidores (anjo e fundo em negociação). O foco foi na criação das estratégias de crescimento de médio e longo prazo para o negócio;

6) **Conhecimento:** A cada nova reunião com transportadoras ou investidores ou parceiros os empreendedores estavam entendendo melhor do negócio. Com mais conhecimento, melhor se tornou venda e negociações de parcerias;

7) **Infraestrutura:** Com a aquisição do servidor, computadores, impressora, telefone e móveis, o local de trabalho se tornou mais apropriado para o desenvolvimento das atividades;

8) **Processos organizacionais:** A empresa iniciou um trabalho de delineamento de processos, forma de trabalho, para orientação dos atuais e futuros colaboradores. Esse trabalho foi sustentado nas três bases do negócio: inovação, usabilidade e *design*.

Os recursos e capacidades do momento 3 foram: a inovação do produto, que foi novamente envolvido pelos empreendedores, desenvolvido em parceria com a empresa terceirizada e adquirido posteriormente conforme o contrato. As habilidades e competências dos empreendedores continuaram a facilitar na execução do projeto, as quais foram menos desenvolvidas nesse terceiro momento. Na parte organizacional, as estratégias foram muito trabalhadas tanto internamente pelos empreendedores, como em parceria com os investidores. Estratégias de crescimento de médio e longo prazo também foram criadas. O sistema interno foi desenvolvido pela equipe interna, com auxílio de um profissional externo.

As relações com fornecedores nesse momento foram estritamente de transição e assinatura de fim de contrato. Por outro lado os parceiros (transportadoras), que tiveram um contato iniciado no momento anterior, passaram a ser tornar parceiros do negócio. Além das transportadoras, parceiros de tecnologia também foram importantes nessa

etapa. Foi um momento muito importante para as novas parcerias. Os produtos começaram a ser desenvolvidos internamente e ao final foram adquiridos da empresa terceirizada, conforme o contrato. Foi trabalhado internamente para uma repaginação e melhoria na parte de otimização e segurança. Aquisições de equipamentos ocorreram com pouco impacto. Os recursos financeiros continuaram a ser de terceiros, ou seja, financiados pelo investidor-anjo.

Quadro 36 – Classificação dos recursos – Mudanças no momento 3

Recursos	Recursos	Envolvidos	Desenvolvidos	Adquiridos
Humano	Criatividade / Inovação	X	X	
	Habilidade / Competência	X		
Organizacional	Sistemas	X	X	
	Estratégia	X	X	
Relacional	Fornecedores	X		
	Parceiros	X	X	
Físico	Tecnologia / Produto	X	X	
	Equipamentos			X
Monetário	Dinheiro	X		

Fonte: Elaborador pelo Autor

4.2.4 Momento 4: Lançamento da primeira versão (abril/2012)

Em meados de abril/2012 a equipe técnica mostrou a primeira versão do produto Axado finalizado. Os empreendedores realizaram algumas modificações, mas estavam bastante satisfeitos com o produto que estavam lançando. Com a nova etapa concluída, novas estratégias começaram a surgir. Os seis profissionais envolvidos no desenvolvimento do sistema Axado trabalharam cada detalhe para conseguir concluir todas as etapas até o lançamento.

Após um ano e seis meses de projeto e muitos atrasos, os empreendedores viram a primeira versão do produto Axado funcionando para o público. Com a presença de quinze das cinqüenta maiores transportadoras do Brasil, o objetivo desse primeiro produto foi poder informar aos usuários o valor e prazo de cada frete e quais transportadoras poderiam atender a necessidade, qual o contato, enfim, todas as informações necessárias para iniciar o processo de contratação.

Com o lançamento surgiram novas estratégias de marketing, pesquisas de logística, relacionamentos com o cliente, com os parceiros (transportadoras) e o setor financeiro começou a movimentar a despesas com maior freqüência. Segundo o empreendedor A, todo esse trabalho ficou concentrado numa equipe muito enxuta. “*Estávamos muito satisfeitos de ver o negócio iniciando as operações*”. Novamente os finais de semana passaram a ser utilizados para reuniões de planejamento estratégico.

Em abril/2012 a Axado começou um contrato com uma empresa de consultoria em marketing digital, com o objetivo de divulgar o seu sistema, principalmente pela Internet. A primeira estratégia solicitada pela empresa de consultoria foi que os empreendedores criassem um *blog* onde seriam colocados periodicamente conteúdos sobre o tema. Essa primeira estratégia fez tanto efeito, que ao final do primeiro mês o sistema já contava com a utilização de trezentos usuários diariamente.

A estratégia seguinte foi a criação de campanhas de publicidade no Google Adwords e Facebook. O enfoque no marketing digital foi o início de um trabalho de médio e longo prazo para disseminar o produto e marca Axado. Um novo vídeo institucional foi criado para mostrar de forma mais efetiva a identidade da organização. Novas estratégias para mídias *offline* também fizeram parte desse momento. Os canais escolhidos foram: jornal, rádio, panfletagem, *outdoor*, tv e revistas por mídia espontânea (através de reportagens sobre o tema).

Essas estratégias se alinharam a um novo foco de público-alvo. Os empreendedores decidiram sair do antigo objetivo de divulgar no setor de autopeças e partiram para uma segmentação geográfica, no sul e sudeste do Brasil. Segundo o empreendedor B, responsável pelo marketing da empresa, a segmentação geográfica permitiu realizarem investimentos locais de divulgação para posteriormente ampliar a outras cidades. Como os empreendedores possuem mais contatos com a mídia local, esse objetivo se tornou mais prático.

Outra iniciativa adotada pelo empreendedor B foi o foco em ferramentas de SEO (*search engine optimization*), ou seja, em otimizar o *website* para ficar bem colocado em sites de buscas como: Google, Yahoo, Babylon, etc. Esse trabalho foi realizado com o auxílio de profissionais consultores especializados no assunto. Segundo o empreendedor B, tão importante quanto lançar uma solução boa para o mercado é promover para que os usuários saibam que esta solução existe. O início do trabalho técnico em marketing, focado nos resultados se mostrou bastante interessante para os empreendedores.

O empreendedor B, com suporte do empreendedor A, passou a criar rotinas de trabalho de promoção, criação de conteúdo, utilização de redes sociais, participação em blogs especializados, dentre outras atividades. Segundo eles, após o lançamento do produto todo o trabalho operacional começou a ser realizado, então o foco mudou de planejamento e criação de projetos para execuções e operacionalizações.

Concomitantemente ao lançamento do site, os trabalhos com o segundo produto da empresa continuaram a ser executados pela equipe técnica, com a gestão do empreendedor A. O empreendedor A ficou responsável pela gestão da equipe técnica, relacionamento com as transportadoras, relacionamento com novas empresas de tecnologia e gestão financeira. O empreendedor B focou no relacionamento com a empresa de consultoria em mídias digitais, criação e execução de estratégias de marketing, criação de publicidade, assessoria de imprensa, recrutamento e seleção de novos funcionários.

Seguindo o que Resnick (1990) coloca, a pequena empresa é aquela que tem necessariamente a atuação da direção da empresa, dos donos, os quais devem conhecê-la em profundidade e ter controle total. O dia a dia da Axado, segundo o empreendedor A, era exatamente isso. Ambos conheciam com profundidade o negócio, controlavam todos os setores da empresa, sendo que as grandes limitações eram os recursos tempo e dinheiro. Com o momento 4 a parte financeira começou a se ajeitar e as mudanças geraram impactos positivos no negócio, os quais serão abordados posteriormente.

Durante as primeiras semanas do lançamento os empreendedores fizeram uma pesquisa com vinte usuários para saber como poderiam melhorar o produto que haviam lançado. Todas as anotações se transformaram em um relatório e foram passadas à equipe técnica. Segundo o empreendedor A, “*muitas dúvidas dos usuários pareciam óbvias, mas quando estamos envolvidos no negócio, ficamos cegos para alguns detalhes e não percebemos que o que é óbvio para nós não pode não ser para os clientes. Como você conhece demais o produto, é difícil identificar o que as outras pessoas não entendem no sistema, por isso a melhor forma de descobrir é perguntando a elas*”.

A equipe técnica precisou focar algumas semanas em consertar e melhorar alguns detalhes do produto. As melhorias foram classificadas pelos empreendedores em: 1) melhorias de *front-end*: todas aquelas que os usuários conseguem ver, ou seja, que aparecem para o público, e 2) melhorias de *back-end*: que são melhorias no sistema que o deixam mais seguro, mais rápido, mais simples, e nesse caso são internos e não podem ser vistos pelos usuários. Percebe-se que esse foi uma etapa de muito

planejamento incrementado, ou seja, as estratégias eram deliberadas, mas com incrementalismo lógico.

Uma das etapas mais importantes da organização, desde a sua iniciação ocorreu nesse momento. Foi a concretização do contrato de investimento com o Fundo de Investimento. Após cinco meses de negociações, auditoria (*due dillinge*), apresentações aos investidores e modificações solicitadas (contábeis e de Limitada para S/A), finalmente os empreendedores e investidor-anjo concretizaram o segundo tranche de investimentos no negócio. Com a nova realidade financeira a empresa ficou preparada para criação de uma estrutura maior, com mais investimento em marketing, produto, equipe e canal de distribuição.

Nesse quarto momento a maturidade da empresa passou do estágio de existência para sobrevivência, segundo Churchill e Lewis (1983), ou seja, para o segundo estágio. Para Roberts (1991) a EBT mudou do estágio um para o estágio dois, chamado de crescimento inicial. Pavani (2003) o classifica como estágio três e o chama de estágio inicial. Segundo os autores, nessa etapa o objetivo principal é conseguir equilibrar as contas para manter e crescer o negócio passo a passo.

Roberts (1991) coloca que é nessa fase que começa a conclusão da primeira linha de produto ou serviço e a conquista de vendas suficientes que mostrem o potencial de rápido crescimento. Segundo Pavani (2003), é nesse estágio que se começa a montagem de canal de distribuição, estruturação da empresa e as atividades operacionais (giro). As atividades nesse quarto momento se enquadram muito bem nas características colocadas por Churchill e Lewis (1983), Roberts (1991) e Pavani (2003), sendo que algumas características possivelmente ainda irão ocorrer nos próximos meses.

Quadro 37 – Estágios de maturidade da Axado no Momento 4

Autores	Estágios de maturidade da EBT
Churchill e Lewis (1983)	Estágio 2 – sobrevivência
Roberts (1991)	Estágio 2 – crescimento inicial
Pavani (2003)	Estágio 3 – Estágio inicial

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4.1 Conteúdo no momento 4

Quadro 38 – O que mudou no momento 4

Antes	Depois
1) Produto em desenvolvimento	1) Produto lançado
2) Fundo de investimento em <i>lock-in</i>	2) Investimento realizado
3) Estudo para contratação de empresa de consultoria com foco em mídias digitais	3) Contratação de empresa de consultoria com foco em mídias digitais
4) Parcerias com transportadoras e federação de transporte	4) Parceria com transportadoras, federação de transporte, plataforma de <i>e-procurement</i> , plataforma de <i>e-commerce</i>
5) Equipe: 2 empreendedores, 1 estagiária, 1 investidor, 1 programador, 1 designer terceirizada	5) Equipe: 2 empreendedores, 1 operacional, 2 investidores e 3 programadores, 1 designer, 1 analista logístico, 1 gerente financeiro e 1 gerente técnico
6) Projeto de 4 novos produtos	6) Desenvolvimento de 4 novos produtos
7) Campanha gratuita de marketing em redes sociais	7) Campanhas de marketing em: redes sociais, google, transportadoras nacionais e em empresas locais
8) Empresa limitada de dois empreendedores e um investidor-anjo	8) Sociedade anônima de 2 empreendedores, 1 investidor-anjo e 1 fundo de investimento
9) Infraestrutura com capacidade para quatro funcionários (mal localizada)	9) Infraestrutura com capacidade para 12 funcionários (bem localizada)
10) Início de otimização do sistema	10) Sistema reformulado do zero com todos os módulos de segurança

Fonte: Elaborado pelo Autor

O momento 4 foi marcado pelas mudanças mais significativas. Pelas tipologias de Mintzberg (1988), houve cinco diferentes estratégias, quatro de diferenciação imagem, suporte, qualidade e design, e uma de escopo, por segmentação. A estratégia de diferenciação de imagem começou a ser desenvolvida junto a uma empresa de consultoria especializada. O impacto dessas estratégias, segundo os consultores, é de médio e longo prazo. Diversas ações foram colocadas no plano de marketing, como: campanhas de publicidade, novo vídeo institucional, campanhas *online* em dois enfoques: Google e Facebook. Todo o trabalho de marketing e publicidade foi gerado com o objetivo de ficar conhecido e ressaltar todas as superioridades do produto Axado.

A estratégia de diferenciação de suporte teve mudanças em relação ao momento anterior, pois os serviços que estavam voltados ao setor autopeças foram ampliados para

diversos setores de uma geografia específica (sul e sudeste do Brasil). Algumas ações realizadas tiveram como objetivo melhorar a experiência do usuário, como por exemplo, os brindes e descontos em fretes para os usuários mais fiéis nesse início de operação.

Já a estratégia de diferenciação por qualidade, de Mintzberg (1988), continuou com os mesmos objetivos do momento anterior. O foco em desempenho superior aos modelos ofertados pelos demais concorrentes e com mais facilidade continuou sendo parte do plano e visão dos empreendedores. Os novos contratados já iniciaram o trabalho partilhando desse princípio de qualidade. Esse desempenho não é por apenas uma, mas diversas especificidades do produto e tecnologias existentes, como tecnologia síncrona, rastreamento de mercadorias, algoritmo inteligente de direcionamento de carga, pagamento instantâneo, etc.

Uma das mudanças estratégicas ocorridas nesse momento foi na estratégia de escopo de Mintzberg (1988). Os empreendedores, com a entrada do fundo de investimentos perceberam a importância de voltar à estratégia de atingir diversos setores, porém restringiram ao primeiro momento do lançamento do produto às regiões sul e sudeste do Brasil. Essa segmentação geográfica representa uma estratégia provisória que os empreendedores compararam a estratégias adotada pela empresa Facebook no início de suas operações. O Facebook iniciou em Harvard e foi aumentando de universidade em universidade até chegar em todo o país e posteriormente se tornar internacional.

Essa estratégia também é colocada por Day (1990) sendo descrita como estratégia com ênfase no escopo de cobertura do mercado. Para o autor as organizações devem mirar em três diferentes possibilidades de segmentação de mercado. São elas: 1) foco no nicho, conseguir criar um sistema único de comercialização em que se aproxima bastante de seus clientes; 2) foco no produto, obter um produto ou serviço que consegue atender a todos os segmentos e nichos de mercado; e 3) foco no mercado, conseguir comercializar para todas as necessidades do mercado. A Axado ainda não está nesse nível, segundo o empreendedor A, mas segue o caminho estratégico para isso.

Esse momento 4 é marcado por uma combinação de dimensões que formaram o posicionamento da Axado no mercado. Segundo Day (1990), a combinação de duas ou mais dimensões pode ser importante para o posicionamento, e essa interação acontece de forma complexa. Day (1990) enfatiza que a vantagem competitiva não deve ser analisada somente sob uma perspectiva, mas sobre inúmeras atividades distintas que fazem desta ou daquela organização diferenciada ou líder por algum motivo.

Uma empresa, segundo Day (1990), só obtém a vantagem competitiva em relação a sua concorrência quando consegue formas mais baratas de produção ou quando os seus clientes identificam outros benefícios em seus produtos e serviços que não são encontrados nos produtos dos concorrentes. No caso do produto Axado os empreendedores se identificaram desde o início com a segunda opção, em agregar valor aos seus produtos, se diferenciarem dos concorrentes por: qualidade, imagem, *design*.

Pela tipologia de Porter (1986), a estratégia da Axado nesse momento 4 focou em diferenciação e enfoque. Na diferenciação a Axado procurou se manter único em seu segmento. Os empreendedores buscaram justamente não padronizar o trabalho ofertado pelas transportadoras, mas se moldaram a cada um de um jeito diferente, com o objetivo de gerar barreiras de entrada para possíveis concorrentes. Segundo o empreendedor A, quando uma tecnologia está padronizada em todos os clientes, fica muito mais fácil para um concorrente copiar. Esse posicionamento foi criado também através de uma tecnologia única desenvolvida internamente.

Já com relação ao enfoque que Porter (1986) cita, a organização selecionou um segmento geográfico de atuação. As estratégias foram então adaptadas para esse público. Com a nova segmentação ficou mais prático o abastecimento do banco de dados da empresa, pois o que antes necessitaria do cadastramento de mais de seis mil rotas, na nova situação passou para menos de cem rotas. Desta forma a organização tentará obter vantagem competitiva somente em tais segmentos, e aos poucos irá crescendo até atingir todo o Brasil.

Quadro 39 – Tipologias de estratégias genéricas da Axado no Momento 4

Autores	Tipologias	
Mintzberg (1988)	Diferenciação	Imagen; Suporte; Qualidade; Design
	Escopo	Segmentação
Day (1990)	Ênfase no valor para o cliente Ênfase no escopo de cobertura do mercado	
Porter (1998)	Liderança na diferenciação Enfoque	

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.4.2 Processo no momento 4

Diferente do momento 3 (que houve muita mudança estratégica), o momento 4 trouxe muitas novas estratégias, que nem se quer eram pensadas pelo empreendedores anteriormente. Com o lançamento do produto muitas ações precisaram ser criadas, principalmente nas áreas de marketing e relações externas. Seguem as principais ações ocorridas nesse momento:

- 1) **Lançamento do produto:** Após os diversos contratemplos com a antiga empresa terceirizada, o sistema ficou pronto pouco tempo depois de os empreendedores internalizarem a tecnologia. Com isso foi possível o lançamento do produto, que aconteceu com positiva receptividade dos usuários;
- 2) **Investimento realizado:** Depois de cinco meses o Fundo de Investimento assinou o contrato final de investimento. Esse trabalho onerou muito tempo dos empreendedores para negociação, auditoria (*Due Dillingence*), contratos definitivos e toda a troca de sociedade limitada para anônima;
- 3) **Empresa de Marketing:** Após todos os estudos mercadológicos realizados no momento anterior, os empreendedores contrataram uma empresa de consultoria em marketing para auxiliar todo o trabalho em mídias digitais;
- 4) **Parcerias:** Já com o canal aberto pelo fundo de investimento, diversas novas parcerias foram criadas. A principal delas, uma empresa com foco em *e-Procurement*, a qual também foi investida pelo fundo de investimento, o que gerou maior sinergia para a parceria;
- 5) **Equipe:** Nesse novo momento o trabalho com recrutamento e seleção foi intenso. Os empreendedores já tinham tudo no planejamento. Pelo planejamento seria feito o trabalho de seleção e formação da equipe no primeiro mês após o aporte financeiro;
- 6) **Produtos:** Todos os projetos puderam ser colocados em prática concomitantemente com a nova equipe técnica disponível. Cada produto tem um responsável técnico e todos trabalham de forma sinérgica;
- 7) **Campanhas de Marketing:** Com o auxílio da empresa contratada, campanhas foram criadas para divulgar a nova empresa, tanto no meio digital quanto no *offline*;

8) **Sociedade:** A sociedade deixou de ser limitada, após a entrada do fundo de investimento, e passou a ser anônima. Com isso foi constituído o conselho administrativo, com membros estratégicos para auxiliar os empreendedores com *coaching*;

9) **Infraestrutura:** O local de trabalho estava pequeno e tinha uma localização ruim, então os empreendedores fizeram uma busca para encontrar um novo local para funcionar a nova estrutura (pós-investimento);

10) **Sistema:** Foram realizados estudos técnicos para perceber que reformular o produto daria mais trabalho do que refazê-lo do zero, uma vez que a antiga empresa terceirizada havia criado um sistema muito vulnerável.

De todos os quatro momentos esse foi o de maior prospecção de parcerias. Pela classificação de Miles e Snow (1978) as estratégias foram prospectoras. Oportunidades mercadológicas foram buscadas e realizadas com diversas transportadoras, federação de transportes, plataforma de *e-procurement*, plataforma de *e-commerce*, etc. Além disso, as campanhas de marketing tiveram o objetivo de gerar impacto às incertezas do ambiente. De forma mais evolutiva o incrementalismo também fez parte desse momento.

Quinn e Voyer (1980) colocam que todo o trabalho realizado para a criação da estratégia principal da organização só se alinha a partir do momento em que as variáveis dos ambientes interno e externo começam a interagir entre si e chegam aos gestores da empresa. Isso ocorreu principalmente nesse momento em que outros produtos começaram a ser desenvolvidos e a equipe foi formada.

Pela tipologia de Oliveira (1991) as estratégias foram proativas, pois foram motivadas pela busca dos empreendedores em encontrar caminhos para oportunidades através de novos produtos e novas campanhas de marketing. Com a entrada do fundo de investimento todo o trabalho de prospecção de novos produtos e mercados foi explorado pela equipe formada.

Já no modelo de Hardy e Fachin (1996) as estratégias foram empreendedoras, processuais e consensuais. Empreendedoras porque ainda estavam associadas à visão dos empreendedores, com tomada de decisão baseada em intuição, todavia iniciou-se um trabalho de planejamento formal no final desse momento. As estratégias foram deliberadas, porque seguiram um plano criado no momento 2 e aperfeiçoado nos

momento 3. Os novos produtos surgiram de estratégias empreendedoras, originados da visão dos empreendedores e investidores do negócio.

As estratégias são processuais porque houve um grande movimento de contratação, composição das equipes e formação do conselho. Os empreendedores trabalharam na construção de todo o ambiente de trabalho para que a nova equipe, na nova sede tivesse as condições sinérgicas para a produtividade esperada. E foram estratégias consensuais porque tudo foi acordado entre os empreendedores e os investidores. As diretrizes centrais iniciaram nesse momento, mas não foram concluídas.

Pela metodologia de Wright *et al.* (2000) as estratégias tiveram cunho empresarial, pois definiram diretrizes do negócio, principalmente com os novos produtos lançados. Essas estratégias foram deliberadas, segundo Mintzberg (1998), por fazerem parte de todo um plano iniciado em dezembro de 2011 entre os empreendedores, investidor-anjo e fundo de investimentos.

Na classificação de Mintzberg (2006) as formulações se classificam como empreendedoras e planejadas. Empreendedora por estar associada à busca desses empreendedores por novas oportunidades de negócio, como já destacado anteriormente, e planejado por ter sido previamente planejadas em um processo lógico no ano anterior. Esse planejamento racional orientou os passos do negócio nesse quarto momento.

Quadro 40 – Tipologias de formulação de estratégias – Momento 4

Autores	Tipologias
Miles e Snow (1978)	Prospectora
Quinn e Voyer (1980)	Evolutivo
Oliveira (1991)	Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor
Hardy e Fachin (1996)	Empreendedora; Processual; Consensual
Wright <i>et al.</i> (2000)	Empresarial
Mintzberg (1998)	Deliberada
Mintzberg (2006)	Empreendedor; Planejado

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.4.3 Contexto no momento 4

Seguem os principais tópicos do ambiente externo no momento 4:

1) **Consultoria externa:** A empresa contratada de consultoria em mídias digitais foi um fator externo importante para os resultados do primeiro mês do lançamento;

2) **Fundo de investimento:** Com a entrada do fundo de investimento os empreendedores puderam criar toda a estrutura para colocar o planejamento estratégico em andamento;

3) **Recrutamento e seleção:** Os empreendedores tiveram suporte de universidades para divulgar as vagas abertas para formação da equipe;

4) **Pequenas empresas:** Havia uma necessidade eminente de micro e pequenas empresas na gestão de fretes;

5) **Transportadoras:** Essas se mostraram interessadas pelo produto lançado. A cada semana houve pelo menos cinco novas empresas contatando para conhecer e fazer parte da Axado;

6) **Mercado:** A falta de organização do setor foi uma grande oportunidade para o lançamento, já que não havia nada parecido no mercado;

7) **Relacionamento do fundo de investimentos:** O fundo de investimento gerou contatos importantes com as novas empresas de tecnologia que se tornaram parceiras da Axado;

8) **Pesquisa sobre o produto lançado:** foram realizadas pesquisas com os usuários para entender os principais pontos a serem melhorados no produto.

O contexto externo trouxe grandes oportunidades de negócio para os empreendedores. Todo o conteúdo que começou a ser criado na rede chamou a atenção dos usuários e fez com que semana após semana os acessos do sistema dobrassesem. Até a segunda semana de maio os acessos já tinham dobrado dezenas de vezes e contava com mais de quatrocentos novos usuários diários. Segundo o empreendedor B, para uma empresa nascente com foco em pessoa jurídica, esse é um número muito importante. Segundo ele, a cada semana muitas vitórias precisavam ser alcançadas para o modelo se provar como um negócio de sucesso. “*É um trabalho de longo prazo*”.

No quarto momento, assim como no segundo, se percebe uma maior dependência e relevância do ambiente externo. Apenas duas variáveis são classificadas pelos empreendedores como de baixo impacto: fornecedores (por ter sido eliminado no momento 3) e situação geopolítica, por não ter sido levada em conta pelos empreendedores. Já competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, fatores

sócio-econômicos e parceiros são classificados como de alto impacto, pois foram muito importantes para o negócio.

Os empreendedores passaram a olhar mais de perto a possibilidade de entrantes (competidores), visto que até então a Axado é único no Brasil. Os competidores de fora do Brasil foram utilizados como *beanchmark* para melhoria do próprio sistema. Os clientes passaram a estar mais próximos, através das pesquisas de satisfação. A tecnologia utilizada teve alto impacto, após a drástica reformulação para redução de vulnerabilidade e aumento de otimização e segurança.

Políticas governamentais foram relevantes, pois metade dos recursos de aporte do fundo de investimentos tem origem da Finep, órgão de fomento do Governo. Fatores sócio-econômicos também foram relevantes, principalmente pelo grande aporte de capital realizado para a expansão do negócio. Os parceiros foram muito importantes para que o sistema funcionasse melhor, quanto mais e melhores os parceiros, melhor se torna o sistema Axado. Além disso, os parceiros na parte de tecnologia também foram vitais para o início de desenvolvimento do demais produtos.

Quadro 41 – Variáveis do ambiente externo – Momento 4

Ambiente Externo	Baixo impacto	Alto Impacto
Competidores		X
Clientes		X
Fornecedores	X	
Tecnologia		X
Políticas Governamentais		X
Situação Geopolítica	X	
Fatores sócio-econômicos		X
Parceiros (transportadoras)		X

Fonte: Elaborado pelo Autor

A seguir o contexto interno em tópicos:

1) **Produtos:** Até o momento anterior os empreendedores estavam focados somente em um produto, pois não tinham recursos humanos, tempo e disponibilidade para se envolverem em outros. Após a entrada do fundo de investimento, com a nova equipe tudo mudou e os produtos passaram a ser melhor trabalhados e desenvolvidos concomitantemente ao primeiro;

2) **Equipe A+:** Todo o trabalho de recrutamento e seleção foi realizado de forma minuciosa a fim de criar uma equipe chamada pelo empreendedor A de “A+”. Segundo ele, esse termo é utilizado no meio de *startups* e significa uma equipe de primeira. Ainda de acordo com o empreendedor A, para manter o padrão de qualidade como diferenciação, se faz necessário investir em talentos;

3) **Infraestrutura:** A nova sede permitiu maior conforto aos colaboradores e isso sem dúvida aumentou a motivação, facilitou o acesso para chegar ao local de trabalho e gerou mais facilidade para contratação de profissionais;

4) **Conhecimento:** O conhecimento dos empreendedores ganhou aperfeiçoamento a cada momento, sendo que a forma de desenvolver os projetos, o tempo de execução e a qualidade do trabalho tiveram significativas evoluções;

5) **Estratégias:** Assim como no momento em que o investidor-anjo havia entrado na Axado, com essa nova entrada de fundo, novas estratégias foram traçadas para melhorar o caminho rumo aos objetivos da organização;

6) **Cultura organizacional:** Com a equipe formada a empresa ganhou uma cultura voltada ao incentivo de novos conhecimentos, novidades de técnicas do mercado, conforto no trabalho, informalidade no tratamento, aberta e focada em inovações de processos e produtos;

7) **Empreendedores:** Com o lançamento do produto e a entrada do fundo de investimento os empreendedores iniciaram uma busca para aumentar o conhecimento na gestão do negócio, ou seja, busca por cursos e especializações de gerenciamento de projeto e na área de logística de transportes;

8) **Tecnologia:** Com a contratação de outros programadores, novas tecnologias foram aplicadas no projeto. O principal objetivo foi a busca pela otimização, segurança e fácil manutenção nos sistemas.

Os recursos e capacidades do momento 4 foram bastante importantes para organização. A inovação dos novos produtos foi novamente envolvida pelo conhecimento dos empreendedores e investidor e desenvolvidas e desenvolvidas junto à equipe técnica. As habilidades e competências da equipe foram envolvidas pela troca de conhecimentos entre os colaboradores e empreendedores e desenvolvidas com a entrada de novos integrantes e investidores. Foi um momento de muito aprendizado para equipe, em que na troca de conhecimentos os empreendedores, programadores e investidores somaram esforços para o objetivo em comum.

Na parte organizacional, os sistemas tiveram avanços com a participação de um integrante externo especialista em redes. O objetivo principal foi deixar a rede interna da empresa mais segura e prática para manutenção e atualização da ferramenta. As estratégias desenvolvidas nos momentos anteriores foram trabalhadas em parceria com os investidores para adaptação a nova realidade da empresa. Segundo o empreendedor A, o plano de negócio e estratégico deve ser adaptado constantemente. As estratégias de crescimento de médio e longo prazo criadas no momento 3 também foram atualizadas.

Na esfera relacional, não houve mais contato com fornecedores, todavia iniciou-se um trabalho direto com clientes. O objetivo foi de adquirir novos clientes a cada mês. Essas relações também aconteceram com os parceiros (transportadoras), que tiveram o relacionamento aproximado após os novos produtos desenvolvidos pela Axado. O envolvimento que existia não apenas continuou como foram desenvolvidas novas relações de negócios. Os parceiros de tecnologia também tiveram papel importante nessa etapa, pois auxiliaram mostrando a necessidade de novos produtos.

A tecnologia e desenvolvimento de produtos tiveram avanços importantes, principalmente com a entrada de novo capital. A nova sala foi locada, aumento as melhorias em instalações, equipamentos e infraestrutura. Os contrato assinados com o fundo de investimento permitiu o avanço na formação de equipe e maiores investimentos em: marketing, treinamento, logística e vendas. Segundo o empreendedor B, é através de recursos e capacidades humanas que a empresa consegue desenvolver e vender grandes produtos.

Quadro 42 – Classificação dos recursos – Mudanças no momento 4

Recursos	Recursos	Envolvidos	Desenvolvidos	Adquiridos
Humano	Criatividade / Inovação	X	X	
	Habilidade / Competência	X	X	
Organizacional	Sistemas	X	X	
	Estratégia	X	X	
Relacional	Clientes			X
	Parceiros	X	X	
Físico	Tecnologia / Produto	X	X	
	Equipamentos			X
Monetário	Dinheiro	X		X

Fonte: Elaborador pelo Autor

4.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

4.3.1 Análise da maturidade da empresa

De acordo com Churchill e Lewis (1983) a organização evoluiu somente um estágio, no quarto momento. São autores que tratam a maturidade de EBT de forma mais ampla, diferente de Roberts (1991) e Pavani (2003). Roberts (1991) aplica uma tipologia que retratou muito bem cada estágio de evolução da maturidade da empresa em estudo. No primeiro momento (concepção da ideia) o autor chamou de estágio zero ou estágio semente. Do ponto de vista prático, a organização ainda era um projeto em início de execução, ou seja, no estágio inicial. Nos momentos 2 e 3, pelas definições de Roberts (1991) e Pavani (2003) a Axado se enquadrou no que os autores chamaram de *startup*.

Trata-se de dois momentos importantes para criação e operacionalização do plano de negócio, internalização da tecnologia, definição de local de trabalho, compra de móveis, cadeiras e instalações, compra de máquinas e equipamentos, criação de material de marketing, formação de equipe técnica. A Axado ficou predominantemente nesse estágio durante o segundo e terceiro momento, mas ainda não faturava e nem tinha a sua equipe completamente formada.

No quarto momento, segundo Roberts (1991) e Pavani (2003), a empresa avançou para o estágio de criação da linha de produtos, de início de trabalho para equilibrar as contas e de montar o seu canal de distribuição. Na Axado ocorreu a concretização do segundo *round* de investimento que permitiu a criação completa da equipe, estruturação do planejamento de marketing, investimento em canais de distribuição (de propaganda) e o desenvolvimento dos demais produtos do negócio. Como pode ser observado, no Quadro 43, a empresa teve dois níveis de avanço que retratam a evolução do negócio.

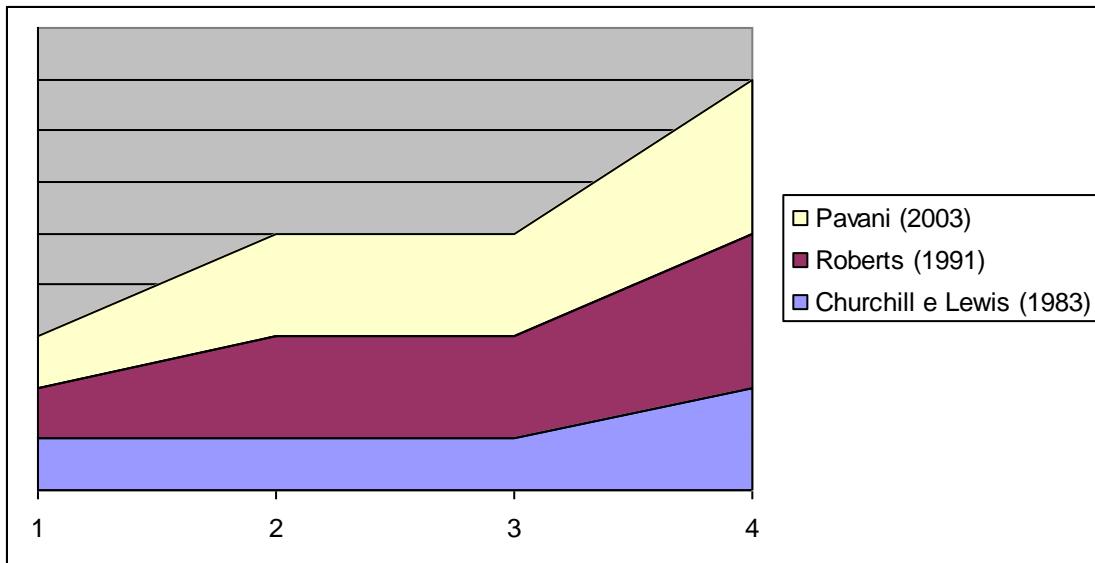
Quadro 43 – Estágios de maturidade da Axado em cada momento

Autores	Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4
Churchill e Lewis (1983)	Estágio 1 Existência	Estágio 1 Existência	Estágio 1 Existência	Estágio 2 Sobrevivência
Roberts (1991)	Estágio Zero Semente	Estágio 1 <i>start-up</i>	Estágio 1 <i>start-up</i>	Estágio 2 Crescimento inicial
Pavani (2003)	Estágio 1 Concepção	Estágio 2 <i>Startup</i>	Estágio 2 <i>Startup</i>	Estágio 3 Estágio inicial

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do Gráfico I observa-se que pela conceituação de Roberts (1991) e Pavani (2003) a EBT Axado teve a mesma evolução de maturidade. As características, por eles destacadas, em cada estágio evolutivo, representaram mais adequadamente os momentos e transições da empresa nascente em estudo. Churchill e Lewis (1983), por tratarem os estágios de forma ampla, mantiveram a organização no primeiro estágio de maturidade nos três primeiros momentos.

Gráfico 1 – Estágios de maturidade da empresa Axado



Fonte: Elaborado pelo Autor

. Dessa forma, pode-se concluir que os autores Roberts (1991) e Pavani (2003) foram mais apropriados para a análise de maturidade do negócio nascente.

4.3.2 Análise das tipologias de Estratégias

Do ponto de vista da estratégia de Mintzberg (1988), a empresa passou por diferentes estágios. Os empreendedores iniciaram o projeto com o objetivo de solucionar um problema interno da antiga empresa Metta, sem nenhum foco em diferenciação. Posteriormente viram que a oportunidade era uma inovação no mercado e dessa passaram a focar na diferenciação por qualidade. A partir do momento 3, a preocupação com os novos serviços, *design* e com a imagem da Axado fizeram parte do plano e se mostraram evidentes nas estratégias dos empreendedores. Dessa forma, suporte, qualidade e design entraram nas estratégias da organização.

Já pela definição de escopo de Mintzberg (1988), o projeto iniciou sem um foco específico de segmentação (os empreendedores não haviam pensado em segmentar), mas com a entrada do investidor-anjo no momento 2 a decisão foi de focar as vendas em apenas um nicho (autopeças). Quando houve o lançamento no momento 4 os empreendedores perceberam que seria mais adequado fazer o investimento inicial em marketing num segmento geográfico, no caso foi escolhido a região sul e sudeste do Brasil. Essas mudanças ocorreram de forma constante, como consequência das experiências e aprendizados da equipe.

Segundo a tipologia descrita respectivamente por Day (1990) e Porter (1998), o momento 1 permaneceu diferente dos outros 3, em que a ênfase passou de “custos” para “valor para o cliente” e “diferenciação”. Isso se mostra evidente pelo fato de o primeiro momento ter sido marcado por estratégias de melhoria na eficiência operacional da antiga empresa, com objetivo de redução de custos no setor de logística, enquanto os demais momentos se pautaram em um produto inovador, diferenciado dos demais existentes no mercado e teve como objetivo vender o produto. Os foco dos empreendedores foi criar produtos diferenciados, líderes e únicos no mercado.

Quadro 44 – Tipologias de estratégias em cada momento

Autores	momento 1	momento 2	momento 3	momento 4
Mintzberg (1988)	Não diferenciação mudando para Qualidade	Qualidade	Suporte; Qualidade; Design	Imagen; Suporte; Qualidade; Design
	Não- segmentação;	Nichos	Nichos	Segmentação
Day (1990)	Ênfase nos custos	Ênfase no valor para o cliente	Ênfase no valor para o cliente	Ênfase no valor para o cliente e ênfase no escopo de cobertura do mercado
Porter (1998)	Liderança no custo total mudando para Liderança na diferenciação	Liderança na diferenciação Enfoque	Liderança na diferenciação Enfoque	Liderança na diferenciação Enfoque

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Análise da Formulação de Estratégias

Pela definição de formulação de estratégias de Miles e Snow (1978), as tipologias modificaram em todos os momentos. No primeiro se destaca como defensiva por fazer parte do objetivo dos empreendedores estarem buscando algo para suprir uma necessidade. No segundo momento, com a entrada do investidor-anjo, passa a ser prospectora e focada em buscar novas oportunidades de mercado. O terceiro momento, que é muito focado em internalizar a tecnologia e melhorar os processos, é uma fase de estratégias analistas, sendo que no quarto momento, com a entrada dos novos investidores, os empreendedores voltaram a ter estratégias prospectoras, que os ajudaram com os novos produtos, formação de equipe e estratégias de crescimento.

Pela tipologia de Quinn e Voyer (1980), é possível perceber a existência do incrementalismo lógico em todos os momentos. Os empreendedores precisaram se adaptar incrementalmente principalmente no segundo e terceiro momentos. No segundo momento pela repentina entrada do investidor-anjo com novas concepções e objetivos, e no terceiro por ser um momento de grande necessidade de se adaptar e resolver os

problemas do sistema, recrutando um profissional para internalizar a tecnologia. O primeiro momento foi mais de adaptação do que de incrementalismo lógico.

Os autores Oliveira (1991) e Mintzberg (1998) classificam as estratégias respectivamente como reativas ou proativas e deliberadas ou emergentes. Pode-se perceber que os primeiro e terceiro momentos foram marcados por estratégias reativas e emergentes. Em ambos os momentos os empreendedores precisaram tomar decisões para resolver problemas, sendo que essas decisões foram criadas de forma não planejadas e não esperadas. Já no segundo e quarto momentos as situações foram opostas. Exatamente com a entrada do investidor-anjo e Fundo de Investimento respectivamente, os empreendedores tiveram estratégias mais prospectoras, proativas, e deliberadas, na busca de novas oportunidades de mercado.

Pela tipologia de Wright *et al.* (2000) que mostra o foco da estratégia, o primeiro momento pode ser classificado como setorial, ou seja, preocupado em resolver o problema do setor de logística da antiga empresa Metta. O terceiro momento, diferente de todos os demais, foi marcado por estratégias com foco funcional, visando resolver o problema da tecnologia e da produção do produto. No segundo e quarto momentos o enfoque foi empresarial, sendo que os empreendedores buscaram estratégias para o crescimento do negócio como um todo, com objetivos mais sistêmicos.

Já pela tipologia de Hardy e Fachin (1996), as estratégias começaram desconexas e impostas, quando os empreendedores buscavam reduzir custos e solucionar um problema de logística. Foram estratégias sem consenso, pois precisam resolver um problema da empresa. No segundo momento essas estratégias passaram a ser empreendedoras, com a entrada do investidor-anjo, com diversas iniciativas de produtos inovadores. No terceiro momento as estratégias foram focadas nos processos de internalizar a tecnologia (processuais) e criadas no consenso dos empreendedores para resolver um problema no desenvolvimento do sistema, o qual estava lento e ruim. O quarto momento continuou processual, consensual, mas com um novo enfoque empreendedor, novamente com a entrada de investidores no negócio.

Os momentos, pela tipologia de Mintzberg (2006) foram adaptativos no primeiro e terceiro momentos, em que os empreendedores foram reativos e buscaram apenas solucionar problemas internos (de logística e do sistema respectivamente). No segundo e quarto momentos, as estratégias foram empreendedoras e planejadas, em que o investidor-anjo e fundo de investimento entraram no negócio. Os momentos foram resumidos a seguir para facilitar a análise comparativa de cada etapa.

As estratégias do momento 1 foram consequência de uma necessidade na antiga empresa Metta e por isso foi um estágio muito defensivo, reativo, desconexo, emergente e adaptativo. Todas essas características desse primeiro momento mostraram que os empreendedores se adaptaram para encontrar uma solução, ou seja, não foram estratégias planejadas, mas sim emergentes e tiveram foco em apenas um setor do negócio da antiga empresa, de logística de transportes.

O retrato do momento 2 é completamente diferente, pois com a entrada do investidor-anjo as estratégias tiveram caráter muito mais prospector, proativo, empreendedor, planejado e deliberado. As estratégias vieram de iniciativas dos próprios sócios, e não do ambiente, como no primeiro momento. O foco foi sistemático, ou seja, em todo o negócio, com a criação de novos produtos, início de estrutura física, contratação do primeiro colaborador, etc. Apesar de predominantemente planejado, adaptações incrementais foram realizadas intuitivamente pelos empreendedores.

Já o terceiro momento se parece mais com o primeiro, pois as estratégias de internalizar o desenvolvimento do sistema surgiram de uma necessidade, e não de uma iniciativa proativa. Por conta disso, as estratégias foram consideradas reativas, incrementais, intuitivas, emergentes e adaptativas. A diferença central para o primeiro momento é que o foco foi mais nos processos e que não houve uma imposição, mas um consenso entre os empreendedores de que internalizar seria a melhor alternativa. O foco da direção desse momento foi funcional, pois as estratégias foram concentradas no desenvolvimento do produto.

O último momento foi bastante similar ao segundo, pois houve uma nova injeção de capital que permitiu aos empreendedores formarem uma equipe, criarem uma nova estrutura, prospectarem novos produtos e terem novas iniciativas em diversas diretrizes: marketing, vendas, financeiro e equipe técnica. Assim como no momento 2, houve um caráter bastante empreendedor, planejado, prospector, proativo e focado nas busca de melhorias de produtos e processos. Também teve enfoque sistemático, com abrangência em todo o contexto organizacional, pois os empreendedores iniciaram parcerias externas importantes com parceiros importantes: transportadoras e empresas de tecnologia.

Quadro 45 – Tipologias de formulação de estratégias em cada momento

Autores	momento 1	momento 2	momento 3	momento 4
Miles e Snow (1978)	Defensiva	Prospectora	Analista	Prospectora
Quinn e Voyer (1980)	Intuitivo	Intuitivo	Intuitivo	Evolutivo
Oliveira (1991)	Reativa: motivadas por situações ou problemas	Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor	Reativa: motivadas por situações ou problemas	Proativa: motivadas pela busca do próprio gestor
Hardy e Fachin (1996)	Desconexa; Imposta	Empreendedora	Processual; Consensual	Empreendedora; Processual; Consensual
Wright <i>et al.</i> (2000)	Unidade de negócios ou setorial	Empresarial	Funcional	Empresarial
Mintzberg (1998)	Emergente	Deliberada	Emergente	Deliberada
Mintzberg (2006)	Adaptativo	Empreendedor; Planejado	Adaptativo	Empreendedor; Planejado

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 Análise geral do Contexto Externo

Observa-se que os empreendedores deram pouca atenção ao ambiente externo nos primeiros meses do projeto. O foco era voltado ao contexto interno, aos recursos e capacidades. Os clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e parceiros tiveram baixo impacto no negócio. No contexto externo os empreendedores focaram em fornecedores (para poder desenvolver o sistema), competidores, para analisar se o produto era inovador e os fatores sócio-econômicos, pois tinham restrição orçamentária para desenvolver o sistema. Como não havia ainda o foco em criar uma empresa inovadora para o mercado, o contexto interno foi mais marcante.

Os competidores foram observados em todos os momentos, principalmente os de fora do Brasil, utilizados como *benchmark*. Tanto a tecnologia quanto os parceiros (transportadoras) tiveram mais influência para os empreendedores nos três momentos finais. Isso não ocorreu no primeiro momento porque a tecnologia havia sido terceirizada. Quanto aos parceiros, os empreendedores consideravam cedo para iniciar

os trabalhos com as transportadoras. Estavam mais focados e preocupados com a criação do produto.

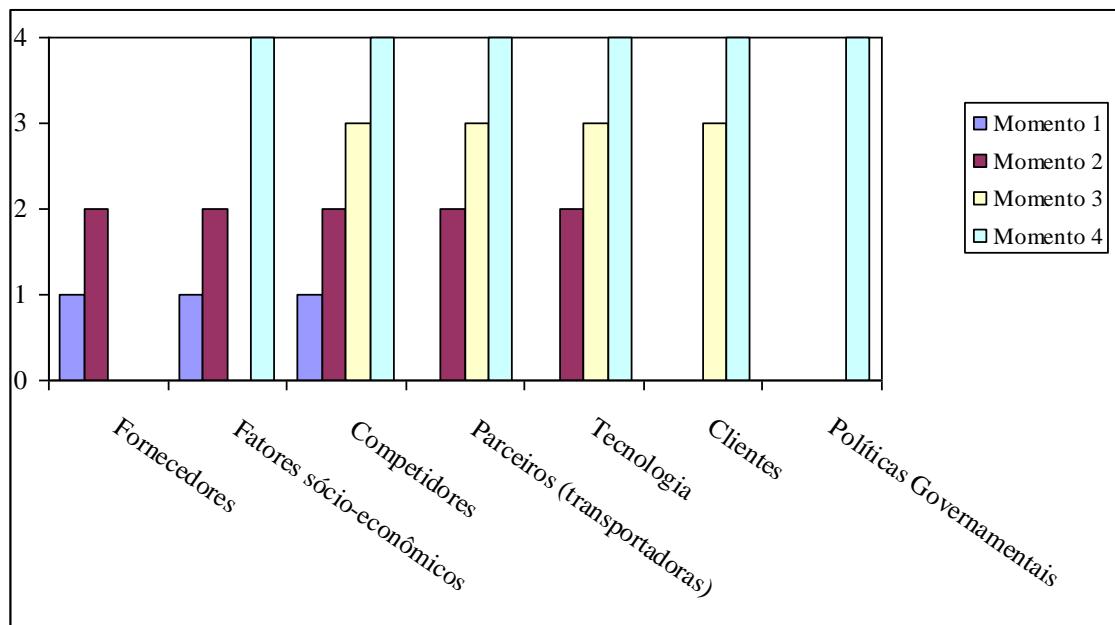
Os clientes também tiveram bastante impacto, porém somente nos dois últimos momentos. Como no início não havia o que mostrar para os clientes, o único foco era em pesquisa para formulação da ferramenta. Os fatores sócio econômicos foram importantes nos três momentos em que houve aporte financeiro. O primeiro momento com capital próprio (dos empreendedores), no segundo momento com o capital do investidor-anjo e no quarto momento com o capital do fundo de investimento. As políticas governamentais tiveram pouco reflexo nos planos dos empreendedores. Somente no último momento pode ser visto como importante, pois parte do capital do fundo de investimento provém do FINEP, através de programas do Governo Federal.

Quadro 46 – Contexto externo da Axado em cada momento

	MOMENTO 1		MOMENTO 2		MOMENTO 3		MOMENTO 4	
Ambiente Externo	Baixo impacto	Alto Impacto						
Competidores		X		X		X		X
Clientes	X		X			X		X
Fornecedores		X		X	X		X	
Tecnologia	X			X		X		X
Políticas Governamentais	X		X		X			X
Situação Geopolítica	X		X		X		X	
Fatores sócio-econômicos		X		X	X			X
Parceiros (transportadoras)	X			X		X		X

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 2 - Contexto Externo da empresa Axado



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3.5 Análise geral do Contexto Interno

O contexto interno teve muita importância em todos os momentos pesquisados, com maior predominância nos primeiros momentos, em que os empreendedores deram menos importância ao ambiente externo. Os recursos mais prioritários para a evolução da organização foram: inovação do produto, habilidades e competências da equipe, estratégias criadas e o produto desenvolvido. No gráfico 3 pode ser observado o quanto cada recurso e capacidade foi explorado pela organização na soma de todos os momentos.

Os recursos humanos e organizacionais foram os mais explorados pelos empreendedores. Isso mostra que as capacidades para: inovação, criatividade, habilidades, competências e estratégias foram imprescindíveis para evolução do negócio. No momento nascente da organização os parceiros, fornecedores, recursos financeiros e estrutura física da organização de mostraram menos prioritários. Cabe destacar que todos os recursos e capacidades abordados pelo pesquisador foram importantes para organização.

O primeiro e segundo momentos foram marcados pelo foco dos empreendedores no desenvolvimento do produto, aperfeiçoamento de estratégias organizacionais, pouco recurso financeiro e pouco tempo disponível para o projeto. Já o terceiro e quarto momentos foram marcados por mais recursos disponíveis. Os recursos humanos e organizacionais continuaram predominantes, todavia as relações com parceiros e clientes se tornaram mais recorrentes, o investimento de tecnologia, equipamentos e sistema também foi aumentado e o recurso financeiro teve o seu ápice no quarto momento, com a entrada do fundo de investimento.

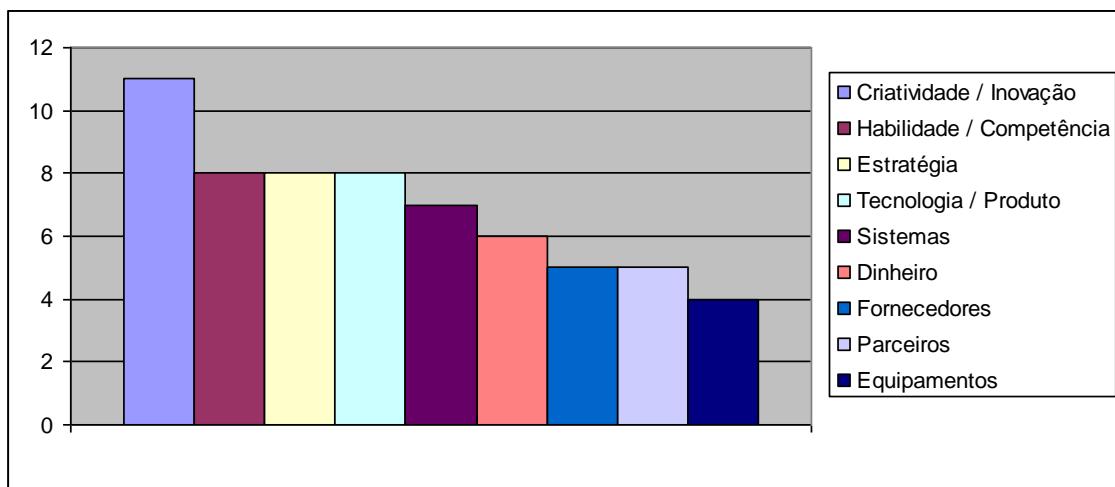
Quadro 47 – Contexto interno da Axado em cada momento

		MOMENTO 1			MOMENTO 2			MOMENTO 3			MOMENTO 4		
Recursos		E	D	A	E	D	A	E	D	A	E	D	A
Humano	Criatividade / Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Habilidade / Competência	X	X		X	X		X			X	X	X
Organizacional	Sistemas			X	X		X		X	X	X	X	
	Estratégia	X	X		X	X		X	X		X	X	
Relacional	Fornecedores	X		X	X		X	X					
	Parceiros				X			X	X		X	X	
Físico	Tecnologia / Produto	X		X	X		X	X	X		X	X	
	Equipamentos			X			X			X			X
Monetário	Dinheiro	X			X		X	X			X		X

Fonte: Elaborado pelo Autor

O gráfico 3 mostra como a empresa Axado teve maior influência de recursos intangíveis abordados por Wenerfelt (1984). Ou pelos conceitos de Barney (1997) os recursos diferenciados foram predominantemente humanos. Os recursos físicos tiveram menos participação nos momentos iniciais da empresa em estudo. Pela conceituação de Eisenhardt (2000) de capacidade dinâmica, a capacidade de acumular e combinar os recursos em diferentes contextos é importante para o alcance de vantagem competitiva. Os empreendedores modificaram dinamicamente, durante cada momento, a combinação de recursos para atingir os seus objetivos.

Gráfico 3 - Contexto Interno da empresa Axado



Fonte: Elaborado pelo Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES DO ESTUDO

A iniciativa desta pesquisa, de compreender de que forma acontecem as mudanças estratégicas em uma empresa de base tecnológica nascente, trouxe reflexões importantes para o estudo. Inicialmente a problemática da pesquisa foi observar como ocorrem as mudanças estratégicas na empresa nascente de base tecnológica Axado. Esse trabalho envolveu um tempo de pesquisa para captação de informações com os empreendedores, investidores e participantes indiretos (empresa terceirizada e o fundo de investimento).

Os resultados da pesquisa mostraram que a empresa em estudo teve evoluções de maturidade durante o período de pesquisa. Num curto período, a Axado teve duas injeções de capital de terceiros, criação da equipe própria, duas mudanças de local (infraestrutura), estruturação do planejamento de marketing, investimento em canais de distribuição (de propaganda) e o desenvolvimento cinco produtos inovadores. Pela conceituação de Roberts (1991) e Pavani (2003), a EBT teve dois importantes avanços de maturação do negócio, de estágio semente para *startup*, e de *startup* para o estágio de crescimento inicial.

Do ponto de vista das mudanças estratégicas, observou-se alterações de postura dos empreendedores, influenciadas pelo contexto em que se encontraram. No primeiro momento, os empreendedores estavam reativos e criaram a solução para tentar resolver o problema da antiga empresa. Porém, com a entrada do investidor-anjo no negócio, essa postura mudou radicalmente. De reativos e adaptativos, os empreendedores passaram a criar estratégias prospectoras, com a criação de novas ideias e projetos, novos produtos e planejamento estratégico.

Posteriormente, com a dificuldade no desenvolvimento do produto, por conta da empresa terceirizada que estava prestando um serviço aquém do desejado, os empreendedores voltaram a focar em resolver problemas. Foi novamente um momento de adaptação, estratégias reativas e emergentes dos empreendedores. Assim que conseguiram resolver o problema, por meio da internalização da tecnologia, surgiu um

quarto momento com novas ideias, planejamento estratégico, estratégias empreendedoras, proativas e deliberadas.

Nos momentos finais do estudo, o contexto externo passou a ser importante para o negócio. Parceiros (transportadoras), competidores e os fatores sócio-econômicos tiveram maior impacto para os empreendedores. Os fornecedores tiveram importância somente no início, para o desenvolvimento do sistema. Já os competidores foram importantes para os empreendedores analisarem se o produto era inovador no Brasil e para fazerem o *benchmark* por meio das empresas norte-americanas.

Uma característica interessante é que como a pesquisa foi participante, o pesquisador já tinha conhecimento do negócio, e previa que os resultados não o surpreenderiam, contudo se equivocou. No momento inicial da pesquisa, foi constatado que o contexto externo não foi muito relevante para o início do negócio, todavia os empreendedores não sabiam como os recursos do contexto interno eram importantes para o processo evolutivo da organização. Para os empreendedores, os recursos tangíveis (estrutura, recursos financeiros, produto) tinham sido mais importantes do que os intangíveis. Os recursos físicos, que os recursos humanos. A pesquisa, entretanto, mostrou exatamente o contrário.

Os recursos mais envolvidos, desenvolvidos e adquiridos no decorrer de todos os momentos foram: criatividade, inovação, competências, habilidades, estratégias e tecnologia, ou seja, recursos intangíveis e humanos. Os recursos financeiros, que os empreendedores deram tanto valor, foram, de fato, imprescindíveis. Todavia, estiveram longe de ser o recurso mais importante para evolução da maturidade da organização. As capacidades dinâmicas dos empreendedores também foram muito importantes, ao combinar os recursos em cada momento, a fim de intensificar os resultados.

Os resultados obtidos na pesquisa responderam o problema de pesquisa e instigaram o pesquisador a ir além e procurar novas possibilidades de aperfeiçoamento do estudo. A revisão teórica utilizada permitiu as diferentes perspectivas dos autores do pensamento estratégico e colaborou para a construção de um modelo de análise, com o suporte do modelo de Pettigrew (1987), em que conteúdo, processo e contexto foram trabalhadas pontualmente.

Os conceitos trazidos de empresa de base tecnológica, estratégia, inovação, formulação de estratégias e ambiente organizacional mostraram-se imprescindíveis para realização do estudo e possibilitaram a criação do arcabouço teórico para obtenção da análise crítica diante do tema mudanças estratégicas em empresa de base tecnológica.

Espera-se que novos paradigmas possam ser explorados, por meio da inovação trazida pelas empresas de base tecnológica brasileiras.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa é limitada, quanto a generalização dos resultados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa participante, as conclusões obtidas pelo pesquisador podem ter um viés tendencioso pela sua percepção como empreendedor da empresa em estudo. Além disso, as conclusões obtidas nesse estudo se restringem a realidade organizacional da empresa Axado Tecnologia S/A, não refletindo necessariamente resultados semelhantes em estudos realizados em outras empresas de base tecnológica.

Outra limitação deste estudo diz respeito a percepção dos empreendedores e investidores do negócio, uma vez que as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador que também é o empreendedor A do negócio. Apesar de as pessoas chaves para a concretização das mudanças estratégicas terem sido entrevistadas, outras informações poderiam ter sido coletadas também com os funcionários da empresa (programador e estagiária).

Apesar de o pesquisar ter considerado que o objetivo da pesquisa foi atingido, outras investigações poderiam aprofundar este estudo com informações relevantes. Inclusive abordando diferentes perspectivas teóricas. Independente disso, estudos futuros poderão utilizar os resultados desta pesquisa para, através de novas metodologias, buscar novos objetivos de estudo.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo trouxe muita informação que auxiliou o pesquisador a compreender e analisar as mudanças estratégicas ocorridas na organização. Um estudo que a ser realizado a partir dessa pesquisa é: como as mudanças estratégicas estudadas podem ser um fator de sucesso ou fracasso para a organização. Apesar de os empreendedores não terem dado muita importância para o contexto interno no início do

negócio, observou-se que foi o próprio ambiente externo um dos principais contribuintes para o processo evolutivo da empresa. Diante disso, um estudo pode ser realizado para analisar como o contexto externo pode ou não ser relevante para o sucesso ou fracasso da empresa nascente de base tecnológica.

Outro viés que pode ser trabalhado é por meio de um comparativo das mudanças estratégicas da empresa Axado com outras empresas nascentes que não conseguiram evoluir. Essa pesquisa pode ter o objetivo de tentar compreender quais variáveis são críticas para a sobrevivência e evolução das organizações nascentes de base tecnológica.

Por fim, uma outra possibilidade de estudo que despertou interesse do pesquisador é em tentar compreender quais são as variáveis contextuais críticas para comercialização da inovação. Muitos estudos empíricos podem ser explorados por meio deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anjos do Brasil. 2012 Acessado em <http://www.anjosdabrasil.net/o-que-eacute-um-investidor-anjo.html> no dia 10 de junho de 2012

BRANDÃO, Carlos R. Repensando a Pesquisa Participante. São Paulo, Brasiliense, 1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GUNDLING, E.. The 3M Way to innovation: balancing people and profit. Vintage Books; NY, 1999.

HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil, 1984.

HAMEL, G. Liderando a Revolução. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARDY, C. e FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira : teoria e casos. Porto Alegre : UFRGS, 1996.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KALNIN, J. L; CASAROTTO FILHO, Nelson; CASTRO, João Ernesto E. Proposição de um Modelo de Definição de Estratégias para Pequenas Empresas, mais Especificamente Microcervejarias. In: VII Simpósio de Engenharia de Produção. Anais. Bauru: SIMPEP, 2000.

Katz, D. & Kahn, P.L. (1987). Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas.

KATZ, R. L., 1970, Cases and Concepts in Corporate Strategy, Prentice-Hall Inc., New Jersey

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia científica. 2. ed. São Paulo, Atlas S. A., 1991.

Littler J., Aisthorpe P., Hudson R., & Keasey K. (2000). A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector, International Journal of Information Management

MANUAL DE OSLO. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OECD, 1997. Rio de Janeiro: FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, 2004. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/links.php>>. Acesso em: 12 fevereiro de 2011.

Manual frascati, OCDE – 2002.

MARCOVITCH, Jacques; SANTOS, A. dos Santos; DUTRA, Ivan. Criação de Empresas de Base Tecnológica. Revista de Administração, v. 21, 1986.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Paul H. Jr., Administração – Conceitos e Aplicações, 4^a ed., São Paulo, Harbra, 1998.

MILES, R. E. SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. New York : McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. Safári de Estratégia: um roteiro prático pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph, QUINN, James Brian e GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward acomprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). Advances in strategic management. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988.

MINTZBERG, H. The structuring of organizations. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PAVANI, Cláudia. O Capital de Risco no Brasil: conceito, evolução, perspectivas. E-papers Serviços Editoriais Ltda. Patrocinado pela Associação Brasileira de Capital de Risco (ABCR) e Fir Capital. Rio de Janeiro, 2003.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. nov, 1987.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. R., The external control of organizations: a resource dependence perspective, New York: Harper & Row, 1978.

PINHO, M. Relatório Setorial Final. Brasilia: FINER 2006. Disponível em (http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=8) acessado em Março de 2011.

PORTR, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTEGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael (ed.). A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTR, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTR, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, 1991.

QUINN, James B.; VOYER, John, 1980. Incrementação Lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. O Processo de Estratégia. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

RESNIK, Paul. "A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido" São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books: 1990.

RICHARDSON, R. J.. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

Rickne, A. (1999). New technology-based firms in Sweden – A study of their direct impact on industrial renewal. *Economics of Innovation and New Technology*.

ROBERTS, E.B., (1991). Entrepreneurs in High Technology – lessons from MIT and Beyond. New York: Oxford University Press.

SCHEIN, H. Edgar. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

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

STEFANUTO, Giancarlo Nuti. O Programa Softex e a Indústria de Software do Brasil. 183 p. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TUSHMAN, M.L., W.H. NEWMAN and E. ROMANELLI (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*.

VERGARA Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, 1984.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica, conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2 ed. Bookman: Porto Alegre, 2001.

ANEXOS

PLANO DE NEGÓCIO



A EMPRESA

A **axado** é uma empresa que visa facilitar a comunicação entre empresas de transporte de carga e seus consumidores, num ambiente de fácil navegação e usabilidade.

O objetivo da empresa é, a partir do desenvolvimento de software disponibilizado no site www.axado.com.br, oportunizar um canal de relacionamento, comparação e avaliação de serviço de transporte de todo tipo de carga, originada e destinada a qualquer local do país.

Esse serviço de intermédio e agregação entre cliente e fornecedor baseia-se na ideologia do benefício comum às três partes envolvidas.

- **Usuário:** terá acesso gratuito a diferentes cotações em curto prazo, sem custo com ligação telefônica ou tempo de envio de e-mail a diferentes fornecedores. Além disso, poderá visualizar a avaliação de transportadoras por outros usuários do site, servindo como base para a tomada de decisão e escolha por uma delas.
- **Transportadora:** terá a oportunidade de se relacionar com novos clientes gratuitamente e sem a necessidade de estratégias de comunicação. Adicionalmente, a transportadora terá seus serviços avaliados pelos clientes, o que pode gerar oportunidade de reconhecimento e destaque perante os demais concorrentes, além é claro, do feedback de seus serviços.
- **axado:** objetiva a aproximação entre as partes, com intuito de obter rentabilidade nas transações efetivadas e nas propostas enviadas por seus parceiros.

Histórico da empresa

A empresa **axado** surgiu de uma necessidade percebida por seus sócios-empreendedores. A atividade diária da empresa de propriedade dos mesmos, que comercializa máquinas e equipamentos, exige da equipe de logística muito tempo, tanto para entrar em contato com as transportadoras (por telefone, e-mail, fax, etc) quanto para aguardar o resultado da cotação de serviços de transporte solicitada.

A observação do mercado e o contato constante com outros empresários com dificuldades semelhantes na contratação de empresas de transportes fortaleceram a ideia de investir neste segmento.

Depois de várias pesquisas informais sobre o mercado de transportes, os sócios-empreendedores Guilherme e Leandro, deram início a um plano de negócios formal para a criação da empresa, que passou a ser chamada de **axado**, conforme definição de ambos.

O domínio na Internet foi registrado prontamente e o projeto passou a ser estruturado, com base nas seguintes etapas:

- Conhecimento aprofundado do mercado de transportes de cargas;
- Pesquisa por ferramentas semelhantes e concorrentes;
- Pesquisa de mercado para verificar se outras empresas tinham a mesma necessidade;
- Estudo quanto às melhores formas de desenvolver o sistema e as respectivas empresas habilitadas;
- Levantar quais profissionais são necessários para a implementação da empresa;
- Atualização quanto aos trâmites legais e burocráticos para abertura de empresa;
- Planejamento financeiro;
- Estratégias de mercado;
- Estrutura do negócio, etc.

Os sócios-empreendedores, que já são empresários e graduados em Administração de Empresas, conhecem a dificuldade de se empreender no Brasil e a importância de se ter um plano de negócios bem elaborado e planejamento estruturado.

Como esse modelo de negócio exige investimentos em publicidade e mão-de-obra qualificada quanto a sistemas, *webdesign* e vendas, o custo para operacionalização da empresa exigiu a pesquisa sobre formas de capitalização do negócio.

O desafio **BuscaPé** "Sua ideia vale um milhão" de fazer o aporte de R\$ 300.000,00 em empresa de tecnologia com foco em *social* e *mobile commerce* foi muito oportuno, pois busca investir em empresas que tenham exatamente interesses em comum com aos da **aXado**.

Além disso, a associação da **aXado** com uma empresa renomada no mercado brasileiro como o Grupo **BuscaPé** traz maior confiabilidade e suporte aos estudos e pesquisas que vêm sendo implementados.

Caracterização da Empresa

Essencialmente, é uma empresa pontocom que disponibiliza a agregação, cotação e contratação de serviços de transportes de cargas. As ferramentas, elaboradas em PHP, CSS, HTML, Java Script e MySQL, foram desenvolvidas por uma equipe de programadores e designers terceirizada, com base nas necessidades de mercado de diferentes usuários e transportadoras.

Seus principais norteadores são:

Missão:

"Fornecer ao mercado o melhor e mais confiável ambiente para pesquisa, comparação e contratação de empresas de transporte de cargas do Brasil."

Visão:

"Modificar a forma como as pessoas pesquisam, compararam e contratam empresas de transporte de cargas no Brasil."

Equipe de Gestão - Sócios Empreendedores

A equipe de gestão da **aXado** é composta por dois empreendedores. Ambos são graduados em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e especialistas em licitações pela FGV/RJ.

Os empreendedores têm experiência nas áreas de comércio atacadista e transporte de máquinas e equipamentos no território brasileiro. Essa experiência é proveniente da gestão do empreendimento que possuem em comum.

Em 2004, no primeiro ano na Universidade, os jovens empreendedores tiveram a sua primeira ideia transformada em um plano de negócios. Por falta de capital e pouca experiência em

buscar investidores, o primeiro projeto parou na gaveta. Insatisfeitos com a situação buscaram trabalhar e ganhar um pouco de experiência até iniciar o segundo projeto, que deu origem a sua primeira empresa em 2007.

Mesmo com empresa própria há três anos e atualmente consolidada no mercado em que atua, os jovens desejam voltar ao sonho que deu início a essa sociedade – abrir uma empresa de tecnologia focada em inovação e inteligência tecnológica, a **aXado**.

Abaixo um breve currículo dos sócios gestores deste empreendimento:

✓Guilherme Reitz, 26 anos – Sócio-empreendedor

Experiência:

- Empresário do ramo de licitações há três anos. Administra a empresa que trabalha com mais de 20 processos licitatórios diariamente;
- Morou um ano na França, onde primeiramente estudou na Universidade de Toulouse e em seguida foi *trainee* pela Airbus em projetos internacionais.

Formação:

- Mestrando em Administração – ESAG/UDESC
- Especialização em Licitações e Contratos – FGV/RJ
- Graduado em Administração de Empresas – UFSC

✓Leandro M. Baptista, 25 anos – Sócio-empreendedor

Experiência:

- Empresário do ramo de licitações há três anos. Além de administrar uma empresa na área, já havia experiência anterior no ramo de licitações;
- Trabalhou durante um ano como representante de medicamentos na empresa Nycomed, indústria farmacêutica multinacional com sede na Suíça.

Formação:

- Pós-graduando em Licitações e Contratos - UNISUL
- Especialização em Licitações e Contratos – FGV/RJ
- Graduado em Administração de Empresas – UFSC

SERVIÇO / SOLUÇÃO

O serviço proposto pela **aXado** visa mudar o comportamento de seus futuros clientes, ou seja, a forma como eles pesquisam, comparam e contratam empresas de transporte de cargas.

De maneira simples, clara e vantajosa.

Socializar. Transformar o ambiente virtual em plataforma de interação entre pessoas e transportadoras com intenções de oferta e procura de transporte de cargas.

Facilitar. O usuário preenche o seu cadastro apenas uma vez e especifica a sua necessidade. Dentro de poucos minutos as propostas lhe são comparadas com todos detalhes sobre preço, prazo, tipo de veículo, qualificações das transportadoras, etc. O objetivo é que o trabalho se torne mais dinâmico e rápido para ambas as partes e que seja 100% gratuito para os usuários. Isso tira a necessidade de efetuar uma ligação ou enviar vários e-mails direcionados a diferentes empresas.

Avaliar o serviço prestado. Ao final do serviço entre as partes é realizada a avaliação da transportadora e do usuário. O conteúdo dessa avaliação estará disponível a todos. **Social Commerce:** Esse conteúdo fortalece as conexões e as interações sociais na **aXado**. A riqueza do compartilhamento de experiências sobre os serviços prestados pelos parceiros é fundamental para a criação de confiabilidade da ferramenta apresentada ao mercado.

Diferenciais competitivos do serviço

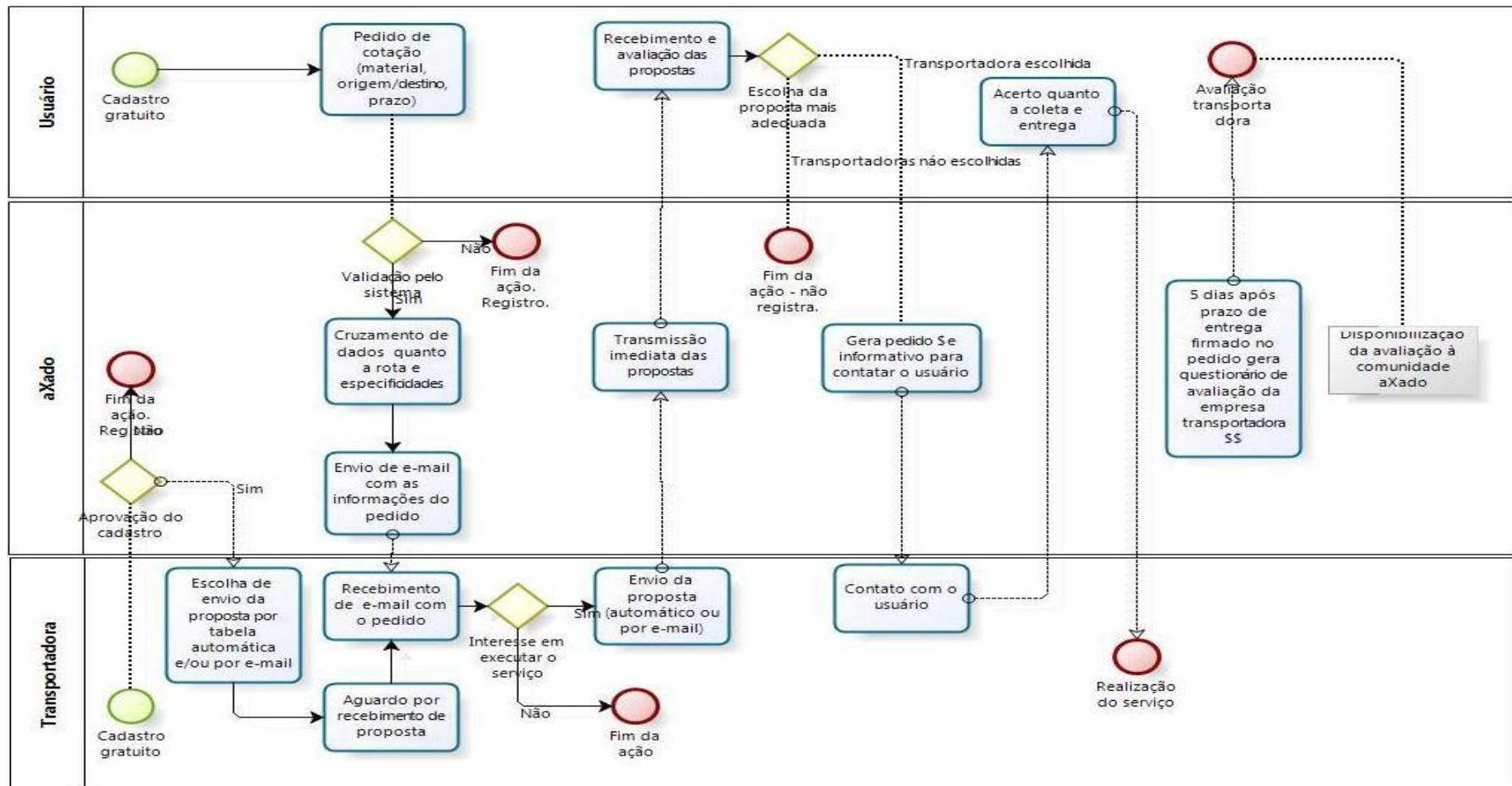
A atividade proposta pela **aXado** alia:

- Praticidade e rapidez ocasionadas pela multi-cotação,
- Zero custo ao usuário,
- Ofertas em ambiente competitivo,
- Ambiente de confiabilidade, a ser construído pela participação de transportadoras e usuários através da avaliação mútua.

Fluxograma de atividades

O fluxo de atividades desde o cadastro de parceiros e usuários ocorre da seguinte forma:

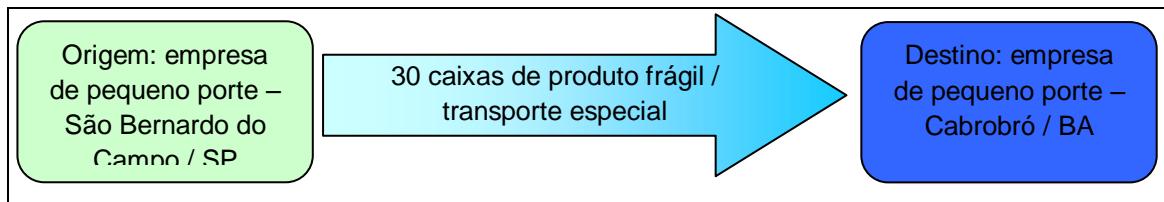
Figura 2. Fluxograma das atividades dos envolvidos



Fonte: Equipe **axado**

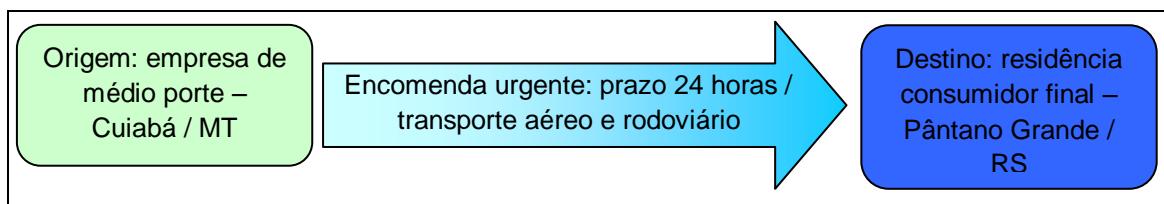
As atividades propostas pela **aXado** são adequadas a diferentes necessidades, para esclarecer-las, seguem dois exemplos:

Exemplo 1:



A busca é por transportadora apta a lidar com mercadoria especial. O usuário encontrará o seu melhor fornecedor na **aXado**. É importante destacar que a definição de “melhor” não inclui apenas o menor preço, mas também o melhor prazo, o melhor cuidado, a melhor forma de pagamento, enfim, a **aXado** permitirá que esta empresa encontre a transportadora IDEAL para o serviço necessário.

Exemplo 2:



O transporte ficará por conta de um dos parceiros da **aXado** que atua, além do setor rodoviário, no setor aéreo. A empresa oferece para o usuário a chance de cotar fretes com transportadoras de todo o Brasil, com diversos tipos de serviços e opções de entrega, pagamento e prazos, e nesse caso incluindo a modalidade “aéreo”.

Promoção e Comunicação

Fundamental para o desenvolvimento da **aXado** é que ela seja comunicada e promovida aos seus diferentes públicos (transportadoras, pessoas jurídicas de pequeno e médio porte e pessoas físicas).

Com as transportadoras (parceiros)

Os parceiros terão especial atenção da equipe de negócios com o mercado. Antes mesmo que o site seja colocado no ar, a meta é que haja pelo menos três transportadoras para cada rota no Brasil. Dessa forma, estima-se o cadastro de, pelo menos, cinquenta empresas pré-selecionadas inicialmente.

Dois são os principais perfis desses possíveis parceiros:

A. Pequenas e médias empresas transportadoras

Em região com agente de negócios: prospecção pelo agente, pessoalmente.

Em região sem agente de negócios: contato por telefone, e-mail.

B. Grandes transportadoras (12 principais empresas do segmento)

Atendimento feito estritamente pelo agente de negócios.

Para que o agente esteja preparado para a visita, serão criados e confeccionados os seguintes materiais:

- Cartão de visitas
- Portfólio impresso (com histórico, objetivo e proposta da **aXado**)
- Apresentação em Power Point ou similar
- Vídeo disponibilizado no site

Além da visita, objetiva-se tornar a **aXado** reconhecida por seus possíveis e atuais parceiros com estratégia de comunicação que fomente a produção de mídia espontânea, inclusive pelo caráter inovador do empreendimento. Para tal está prevista a contratação de assessoria de imprensa com alcance nacional.

Como forma de manter o relacionamento com as transportadoras, intenciona-se elaborar e-flyer informativo sobre as ações da **aXado** a ser disseminado por mailing eletrônico direcionado a audiência qualificada.

Além disso, é imprescindível a participação em eventos ligados ao segmento de transportes, como feiras, encontros, entidades de classe, etc. Essa presença pode ser feita de diferentes formas:

- Stand
- Ação promocional na recepção e/ou durante o evento
- Palestrante
- Como público, aproveitando para fazer *network*

Com os usuários

Acredita-se que o grande diferencial da **aXado** está na busca por uma comunicação eficiente e eficaz com o usuário, o consumidor final do serviço prestado através do site – que é principalmente a pessoa jurídica de pequeno e médio porte, ligada a indústria e comércio. Além dessas, as grandes empresas e as pessoas físicas também podem ser usuárias do sistema.

A assessoria de imprensa, no tocante ao usuário tem interesse em trabalhar em prol de mídia espontânea, com foco em meios de comunicação voltados a empresários, como:

- revistas especializadas,
- setor de economia dos jornais diários,
- programas de televisão sobre empreendedorismo,

Da mesma forma que se trabalha bastante a mídia mais tradicional, será forte o segmento *web* de comunicação, por contemplar assessoria para:

- blogs,
- sites para administradores/empreendedores
- mailing informativo quinzenal
- ferramentas de SEO e SEM, para relevância no ranking quando for realizada busca por 'cotação transportes', 'preços transportes', "frete", etc.

Também está prevista a participação em eventos focados no segmento de pequenas e médias empresas, como cursos e encontros promovidos pelo Sebrae, entidades comerciais, como FIESP, FIERJ, FIESC, FIERGS. A participação neles também poderá se dar na forma de:

- Palestrante
- Como público, aproveitando para fazer *networking*
- Ação promocional na recepção e/ou durante o evento
- Stand

Além da mídia tradicional, os empreendedores têm interesse em elaborar publicidades criativas, como: *flash mob*, vídeos mais vistos em youtube, emails mais repassados entre amigos, campanhas em redes de relacionamento, entre outros.

Com todos os usuários do site

Na tela inicial, será apresentado um contador denominado “**Descontômetro**”. Este contador mostrará a quantidade de desconto obtido pelos usuários do site no momento do fechamento do frete, que será calculado a partir da diferença entre o valor do transporte escolhido e a média do valor de todos os fretes apresentados para determinada consulta.

Desta maneira os usuários do site poderão observar dinamismo no funcionamento da ferramenta, além de ser um mecanismo de atração para potenciais clientes do site.

Canais de relacionamento

Para o aperfeiçoamento das atividades, acompanhamento e fidelização dos usuários e transportadoras, serão disponibilizados os seguintes canais:

- Fale Conosco **aXado** – Link disponibilizado no site para que tanto parceiros quanto usuários comuniquem-se com a empresa, expondo sugestões, dúvidas, reclamações, etc.
- Chat online **aXado** – Canal de relacionamento em tempo real, que funciona durante horário comercial. Atendimento feito pelo auxiliar administrativo.

- Twitter, Facebook, Youtube e e-mail para envio de sugestões, críticas ou apenas comentários.

O MERCADO

O mercado em que a **aXado** atua primeiramente é o nacional, ou seja, com usuário e parceiro com domicílio brasileiro, o que não exclui a possibilidade de coleta e/ou entrega de mercadoria em qualquer local do mundo e/ou a futura expansão das atividades para empresas de outras nacionalidades.

Setor de Internet

A **aXado** atua no Setor de Internet, que cresce de maneira exponencial, principalmente no Brasil.

De acordo com notícia publicada pelo IBOPE, a Internet se tornou o terceiro veículo de maior alcance no Brasil, atrás apenas de rádio e TV. Passou para 87% o percentual de internautas que utilizam a rede para pesquisar produtos e serviços.

Ainda, a mesma pesquisa afirma que antes de comprar, 90% dos consumidores ouvem sugestões de pessoas conhecidas, enquanto 70% confiam em opiniões expressas online, através de blogs, avaliações em redes sociais, *microblogings*, etc.

Quanto ao acesso à Internet no Brasil, de acordo com o F/Nazca, entre os brasileiros com mais de 12 anos, 54% costuma acessar a rede mundial de computadores (81,3 milhões de pessoas).

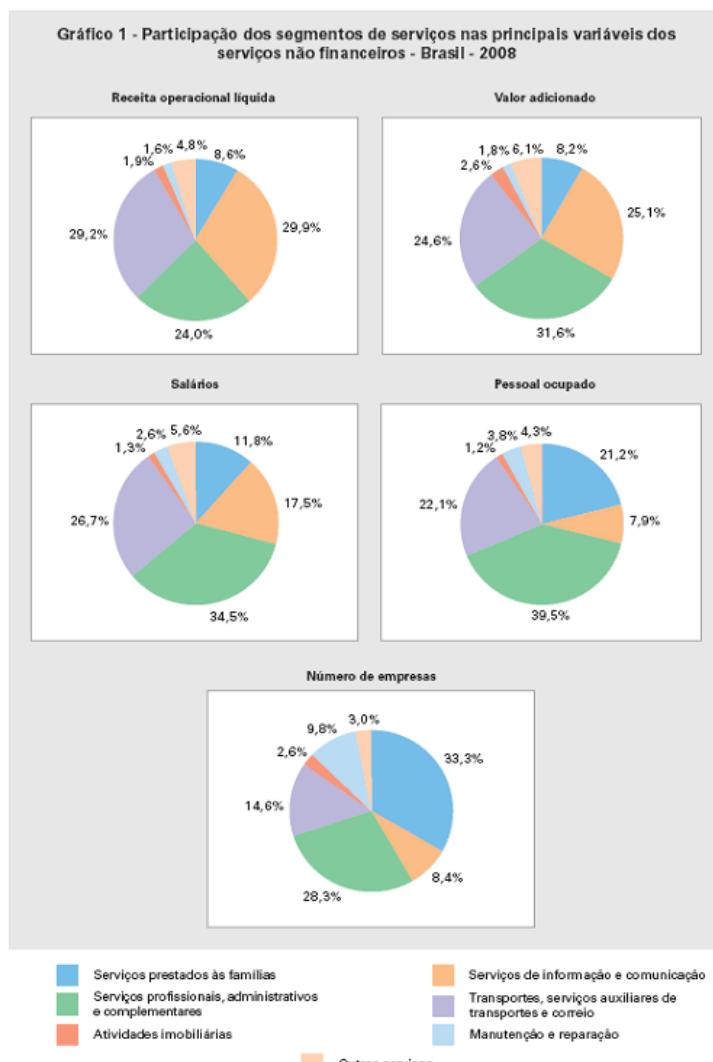
Segundo o Instituto Ibope Nielsen Online, desse total de usuários, 87% entram semanalmente na internet. Ainda de acordo com o Instituto, o Brasil já se posiciona como o 5º país com o maior número de conexões à Internet. Além disso, nas áreas urbanas, 44% da população está conectada à internet. Nada menos que 97% das empresas e 23,8% dos domicílios brasileiros estão conectados à internet.

Ainda há que se considerar o mercado *mobile*, que conta hoje com mais de 210 milhões de aparelhos celulares no Brasil, o que significa que há mais de um celular por habitante entre zero e cem anos, sendo que cresce exponencialmente a conexão à Internet via esses aparelhos.

Segmento de transportes

A importância do segmento de transportes, mais especificamente de cargas em território nacional tem significativa representatividade no mercado de serviços, conforme se denota pela análise da Figura 3.

Figura 3. Participação do transporte no segmento de serviços

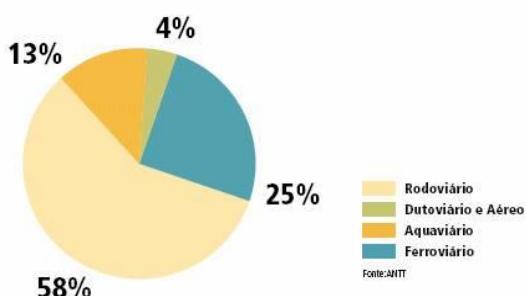


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2008.

Fonte: IBGE, Pesquisa anual de serviços, 2008

O transporte no Brasil é denominado ‘intermodal’, ou seja, requer mais de um tipo de transporte, seja ele misto ou múltiplo. As formas de transportes possíveis são: rodoviário, aquaviário, dutoviário, aéreo e ferroviário. A utilização dos mesmos se dá conforme as seguintes proporções:

Gráfico 1. Utilização do transporte no Brasil



Fonte: ANTT

O principal serviço prestado pelas transportadoras com vinte ou mais empregados é o transporte de carga seca (produtos manufaturados, ensacados ou embalados), que respondeu por 48,3% da receita operacional líquida do transporte rodoviário de cargas em 2005.

O transporte de cargas sólidas a granel (cereais, areia, brita, minérios, cimento etc.) foi o segundo em participação na receita, no mesmo ano (18,4%). Em seguida, com participações semelhantes, aparecem o transporte de carga unitizada ou não-solta (5,7%), de explosivos, fertilizantes e outros produtos sólidos perigosos (5,5%), de veículos (5,5%) e de combustíveis e GLP (5,1%).

A receita operacional bruta do transporte rodoviário de cargas foi de R\$ 46,2 bilhões em 2005 e o valor adicionado bruto à produção de serviços da economia no período totalizou R\$ 16,3 bilhões.

Segundo o Plano Nacional de Logística e Transporte (PNLT), coordenado conjuntamente pelo Ministério dos Transportes e pelo Ministério da Defesa, o transporte rodoviário de carga responde, atualmente, por 58% do total (Ferroviário 25% - Aquaviário 13% - Dutoviário 3,6% - Aéreo 0,4%).

Transportadoras

O registro da transportadora como atividade de pessoa física ou jurídica na Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) define sua classificação perante o órgão e a Lei nº 11.442/2007:

Transportador Autônomo de Cargas - TAC, pessoa física que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade profissional;

Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas - ETC, pessoa jurídica constituída por qualquer forma prevista em lei que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade principal.

De acordo com a ANTT/2011, o setor de transporte de cargas tem 78.655 empresas registradas, além de mais de 400 mil autônomos do setor, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1. Transportadores e frota de veículos

Transportadores e Frota de Veículos			
Tipo do Transportador	Registros Emitidos	Veículos	Veículos / Transportador
Autônomo	449.745	648.671	1,4
Empresa	78.655	746.286	9,5
Cooperativa	225	10.539	46,8
Total	528.625	1.405.496	2,7

Fonte: ANTT / 2011

Esse mercado é majoritariamente pulverizado entre empresas de micro e pequeno porte, ao mesmo tempo que favorece a detenção de 25% da participação no mercado para as 12 maiores empresas do setor.

As transportadoras que se cadastrarem na **aXado** terão, além da ampliação da oportunidade de fechar negócios com novos clientes, a possibilidade de promoverem sua marca para audiência qualificada.

A **aXado** trabalhará prioritariamente com a captação de empresas de transportes, deixando para um segundo momento o contato com autônomos do setor.

Usuários

Após a realização da pesquisa de campo, identificou-se o principal público-alvo da **aXado**.

No primeiro momento de atuação da **aXado**, o público-alvo prioritário é formado por pessoas jurídicas de pequeno e médio porte.

Seja no setor da indústria ou do comércio é condição *sine qua non* que sejam transportados desde insumos a produtos finais.

Característica percebida pela pesquisa de mercado é de que sempre que há necessidade de transporte de mercadoria, é realizada nova cotação utilizando telefone ou e-mail.

A **aXado** chega exatamente para aumentar as possibilidades de cotação ao usuário.

As Tabelas 2 e 3 contêm informações sobre pessoas físicas e jurídicas no Brasil.

Tabela 2. Dados pessoas jurídicas no Brasil

Dado	Números
Empresas no Brasil (IBGE)	6.144.500
Micro empresas no Brasil (IBGE)	5.277.308
Pequenas empresas no Brasil (SEBRAE)	245.458
Empresas com mais de 10 empregados com acesso à Internet (NIC.br)	91%
Percentual de empresas que proporcionam acesso à Internet pelo celular (NIC.br)	25%

Fontes: diversas, mencionadas acima

Tabela 3. Dados pessoas físicas no Brasil

Dado	Números
Habitantes no Brasil	> 190 milhões
Pessoas com acesso à Internet maiores de 16 anos	67,5 milhões
Domicílios com acesso à Internet	13,7%
Domicílios com celulares no Brasil	59,3%

Fontes: IBGE

Concorrentes

Os possíveis concorrentes da **aXado** foram categorizados para melhor entendimento.

Sites

Como principais concorrentes diretos da **aXado**, têm-se:

- a) www.parceirodofrete.com.br

- b) www.visaoalternativa.com.br
- c) www.cargasonline.com.br
- d) www.freteja.com.br
- e) www.freightcenter.com
- f) www.achecargas.com.br
- g) www.fretebras.com.br

Mesmo com o número significativo de sites concorrentes que buscam oferecer um serviço semelhante ao proposto pela empresa **axado**, apenas o www.freightcenter.com (serviço exclusivamente norte-americano) funciona efetivamente e possui preços de fretes automáticos. Todos os demais sites são brasileiros, porém não cumprem com o objetivo proposto, o que pode se caracterizar como uma oportunidade para a inserção no mercado. Poder-se-á considerar, inclusive, a **axado** como a empresa de cotação de fretes online pioneira “que funciona” no Brasil.

Correios

Os correios têm a facilidade de ter lojas espalhadas por todo o Brasil. Sua cotação e rastreamento podem ser realizados online, porém a contratação é apenas por telefone ou no local físico. Possuem uma confiabilidade ímpar e massiva publicidade, porém têm limitações para o tamanho e peso das cargas a serem transportadas e prestam um péssimo serviço.

Diversos

Ainda, consideram-se como eventuais concorrentes:

Transportadoras não cadastradas no site: tais transportadoras (geralmente de grande porte) já possuem um sistema de cotação próprio (algumas vezes podendo ser feito on-line) e uma rede de clientes bem definida, o que pode reduzir o interesse e até mesmo concorrer com a **axado**;

Transportadoras com preços diferenciados: também são concorrentes diretas da **axado** as transportadoras que fornecem negociações diferenciadas com clientes usuais. A fidelização desestimula a busca por novos serviços de transporte de mercadorias.

Cotação por telefone: há profissionais que se especializaram a realizar a cotação via telefone. O cliente informa especificidades da carga, origem e destino e o ‘cotador’ efetua seus contatos.

O mercado de cotação de serviços de transporte de carga não teve seu *boom* no Brasil até então e a proposta da **axado** é apresentar criativamente essa alternativa ao mercado de pessoas físicas e jurídicas.

Fornecedores

Para o pleno funcionamento da **axado**, o site contará com fornecedores e suportes para que tenha excelência frente ao cliente.

Serão eles:

- Empresa desenvolvedora do site: o website está sendo desenvolvido por uma equipe de programadores e web designers de uma empresa terceirizada especializada no ramo.
- Servidor de hospedagem: tendo em vista a armazenagem de um grande número de informações de usuários e transportadoras, o site será hospedado em um servidor terceirizado.

ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Análise SWOT

Para realização da análise SWOT foram incluídos os cinco principais pontos fortes e fracos do ambiente interno e as cinco principais oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo.

Figura 4. Análise SWOT



Fonte: Pesquisa de Mercado e discussão entre os sócios-empreendedores, 2011.

Ambiente Interno

Diz respeito ao ambiente formado pela organização, suas competências e *expertises*, bem como suas fragilidades e problemas.

a) Pontos Fortes

- *Ferramenta inteligente e de fácil uso para o usuário*: a ferramenta desenvolvida pela equipe axado tem conceito de cotação de preços simplificado. Diferentemente do usual, o portal enviará o pedido com suas características por e-mail e as transportadoras interessadas responderão ou deixarão seus preços automáticos no site. O usuário leigo terá muita

facilidade em usar o sistema, não precisará ter nenhum conhecimento em logística de transportes.

- *Parcerias com transportadoras:* uma das características de grande importância para o desenvolvimento do serviço oferecido pela **aXado** é sua relação com as prestadoras de serviço de transporte. O negócio visa alcançar gama significativa de transportadoras de médio porte com preços mais competitivos, tornando as **opções** de busca ainda mais favoráveis ao usuário. Os empreendedores já possuem uma relação comercial forte com diversas transportadoras, o que poderá facilitar na construção de parcerias para aXado.
- *Velocidade do serviço para os usuários / preços automáticos:* com a ferramenta disponibilizada pela **aXado**, o usuário terá a praticidade de comparar instantaneamente múltiplas opções de transporte de mercadorias, o que envolve praticidade e economia. Hoje, as empresas precisam ligar aleatoriamente para diferentes transportadoras, o que toma tempo e não garante preços competitivos. A ferramenta da aXado visa iniciar algo não existente no mercado: preços automáticos e instantâneos, como ocorre no site do BuscaPé.
- *Captação de transportadoras âncoras:* haverá uma parceria com grandes transportadoras que atingem todas as rotas do Brasil, a fim de garantir que desde a abertura do site, tenham-se ao menos três transportadoras para comparar fretes para qualquer rota escolhida pelo usuário.
- *Sem limite de transportadoras:* quanto maior o número de transportadoras disponíveis no portal, maior a concorrência e competitividade, resultando em melhores ofertas de fretes para os usuários.

b) Pontos Fracos

- *Ferramenta complexa de desenvolver:* a ferramenta de cotação tem funcionamento complexo e por isso exige que o sistema seja muito bem elaborado e eficiente. A inteligência do sistema necessitará que os pedidos de fretes sejam enviados exatamente às transportadoras que atendem as devidas rotas, pedidos, pesos, prazos, etc. Além disso, a opção em que as transportadoras podem colocar os seus fretes automáticos no site, sem o envio manual por e-mail, é extremamente complexa e exige todo um trabalho pesado em programação. Para suprir esse ponto fraco, uma excelente equipe foi contratada para o desenvolvimento da inteligência e programação da ferramenta.
- *Formação de equipe qualificada:* com a abertura da empresa, será necessária seleção criteriosa da equipe de trabalho, pois a proposta é de uma equipe enxuta e eficaz. Mesmo com a contratação de empresas de seleção, é um desafio formar um time vencedor.
- *Verba enxuta para investimento em divulgação da aXado para os usuários:* mesmo com o aporte do **BuscaPé**, a promoção da empresa ao usuário final terá de ser amplamente planejada e direcionada, pois a verba de divulgação é limitada. Os empreendedores visam suprir com muita criatividade através de novas mídias sociais mais baratas e de grande retorno.
- *Horário comercial:* algumas transportadoras parceiras que definam oferecer suas propostas não pela tabela automática, mas pela proposta via e-mail só conseguirão apresentar suas cotações no horário comercial. Para reduzir essa limitação a equipe da **aXado** focará em incentivar as transportadoras a colocar as suas tabelas automáticas também.
- *Equipe técnica terceirizada:* como o desenvolvimento da ferramenta **aXado** foi realizado por uma equipe terceirizada e as despesas são mais acessíveis que contratar os profissionais, a equipe **aXado** pretende manter um contrato para continuação de desenvolvimento e manutenção da ferramenta até a empresa começar a faturar. O objetivo será manter baixos custos. O ponto é negativo é que pode, talvez, gerar menor vínculo dos profissionais com os projetos. Para superar essa barreira a **aXado** pretende fazer um excelente trabalho de divulgação a fim de gerar uma grande gama de usuários dependentes da ferramenta para que a segunda parte do projeto (início de cobrança das transportadoras) aconteça e gere caixa para a formação de uma equipe técnica própria.

Ambiente Externo

a) Oportunidades

- *Pioneerismo na utilização do segmento mobile no Brasil:* a **aXado** será pioneira no oferecimento de serviço de cotação de transporte pelo celular ou tablets, o que facilita a comunicabilidade.
- *Possibilidade de expandir internacionalmente:* atualmente, o mercado globalizado oferece uma gama de oportunidades no que se refere à logística, portanto, existe a possibilidade de, futuramente, a **aXado** oferecer também a busca de transportes fora dos limites nacionais;
- *Mercado com muitas transportadoras:* são muitos os potenciais parceiros da **aXado**. São mais de 70 mil transportadoras de pequeno a grande porte.
- *Crescimento do uso da internet como ferramenta de busca e comparação de serviços:* é cada vez maior o número de pessoas que utilizam a internet como meio de busca e comparação de serviços. Um exemplo claro disso é o sucesso do **BuscaPé**, ou do Mercado Livre, que funcionam como catálogos de preços e produtos online, no qual milhares de pessoas fazem suas pesquisas diariamente.
- *Possibilidade de expansão para outros segmentos de mercado:* a mesma necessidade encontrada no mercado de transporte se apresenta em outros mercados, como serviços gráficos, por exemplo. O bom funcionamento e aceitação da **aXado** pode ser ampliado para outros serviços aptos a receber sites agregadores de cotação.

b) Ameaças

- *Outra empresa desenvolver a mesma ferramenta neste momento:* uma empresa já especializada no mercado pode estar desenvolvendo ferramenta semelhante à da **aXado**. Todas as que possuem hoje não funcionam, mas podem estar se adaptando. Nos Estados Unidos foi identificada uma ferramenta pontocom (FreightCenter.com) que opera perfeitamente, porém somente com a resposta automática das transportadoras, o que mostra uma demanda por este tipo de serviço. O objetivo é se manter-se sempre atualizada com as novas tecnologias para estar na frente de possíveis concorrentes.
- *O mercado não se adaptar à ferramenta:* quando disponibilizado, o serviço do portal pode encontrar barreiras quanto ao gosto dos usuários, principalmente pela falta de hábito de cotar serviços de transportes via Internet. O marketing realizado pela empresa deverá ajudar a destruir possíveis preconceitos com a contratação de fretes via web.
- *Boicote de transportadoras:* com a intenção de não perderem mercado ou de não concordarem com as políticas da **aXado**, pode haver boicote de empresas do segmento de transportes quanto ao cadastramento no site. As parcerias serão vitais para que um possível boicote não se traduza em problemas para o funcionamento da **aXado**.
- *Oferta especial das transportadoras de preço/prazo para clientes fiéis:* parcerias diretas entre transportadoras e empresas podem ser muito inferiores ao resultado obtido na pesquisa pela **aXado**.
- *Mercado de Internet em constante evolução e dinamicidade:* o mercado de tecnologia, principalmente web, evolui muito rápido e exige que as empresas se adaptem e estejam informadas das novidades em uma velocidade incrível. Isso faz com que líderes de mercado deixem de ser líderes e que empresas startups gerem grandes sucessos com projetos inovadores. O objetivo da **aXado** é inovar, inovar e inovar. Além disso, se manter constantemente atualizada às tendências da tecnologia.

Mapa Estratégico

Com base na análise acima, foram estabelecidos os objetivos estratégicos da organização, para os quais foram traçadas estratégias, que darão origem, futuramente a indicadores e metas para a gestão da **aXado**. O Mapa Estratégico é apresentado abaixo.

Figura 5 – Mapa Estratégico **aXado**



Fonte: Pesquisa de Mercado e discussão entre os sócios-empreendedores, 2011.

ESTRUTURA

Composição acionária da empresa

Caso seja positiva a resposta do “*Desafio BuscaPé*”, a composição acionária será dividida da seguinte forma:

Sócios-proprietários	Percentual de participação
<u>BuscaPé</u>	30%
Guilherme Reitz	35%
Leandro M. Baptista	35%

Organograma

A estrutura funcional foi definida com base numa empresa inicialmente enxuta, que conta com poucos funcionários e alguns prestadores de serviços.

Figura 6. Organograma inicial *aXado*



Fonte: Pesquisa de mercado realizado pelos sócios, 2011

Além da estrutura funcional inicial, serão contratados os seguintes serviços contínuos:

- Assessoria de Imprensa – respondendo à Equipe Comercial e Marketing
- Assessoria Contábil e Jurídica – respondendo à Equipe Administrativa

Estima-se o crescimento da equipe de trabalho da seguinte forma:

- Primeiro ano: mesma equipe.
- Segundo ano: contratar agente de negócios e programador.
- Terceiro ano: mesma equipe + terceirizados para serviços administrativos.
- Quarto ano: Aumento da equipe técnica, contratação de agentes de negócios terceirizados.
- Quinto ano: dobro da equipe inicial, contando com serviços terceirizados e focando no negócio principal da organização.

Questões legais da empresa

A caracterização legal do empreendimento pode ser definida da seguinte maneira:

Tabela 4. Características legais da empresa

Informação	Procedimento
Forma jurídica	Sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada
Sócios	<u>BuscaPé</u> Leandro Meintanis Baptista Guilherme Reitz
Denominação social	A definir
Nome fantasia	<u>aXado</u>
Tipo do negócio	Cotação de transporte de cargas
Setor da economia	Terciário
Endereço	A definir com <u>BuscaPé</u>
Prazo de duração da sociedade	Início das atividades a partir de Maio/2011, com prazo de duração indeterminado
Capital social	<u>BuscaPé</u> – R\$300.000,00 integralizado
Responsabilidade e autoridade	A responsabilidade de cada sócio nas obrigações assumidas pela sociedade será limitada ao total do capital social. Ainda terá autoridade para qualquer ato que envolva a empresa e, consequentemente, será responsável por erros ou resultados não esperados.
Extensão e obrigação de cada sócio	Cada sócio terá a sua função designada, definindo obrigações e responsabilidades para cada um.
Lucros e/ou prejuízos	Os lucros e/ou prejuízos apurados em balanço, a ser realizado após o término do exercício social, serão repartidos entre os sócios, proporcionalmente às cotas que cada um detenha no capital social
Disputas entre os sócios	As disputas entre os sócios serão resolvidas somente com o consenso de ambos, ficando vetada a realização de qualquer atividade em que um dos sócios não estiver de acordo.
Demissões e afastamentos	No caso de uma demissão, afastamento definitivo do sócio junto às obrigações de administrar o empreendimento, este deverá oferecer a opção de compra de suas quotas ao outro sócio, que por sua vez poderá ou não aceitar a compra. Caso aceite a opção de compra, este será o único proprietário da empresa, tendo assim total liberdade no empreendimento. Caso este opte por não adquirir tais quotas, aquele que estiver saindo poderá oferecê-las a outras pessoas que tiverem interesse, desde que

	aprovadas pelo sócio remanescente. Se não houver um acordo, a empresa será desfeita, com a dissolução da sociedade, e divisão dos bens.
Divisão dos ativos	Os ativos serão distribuídos igualmente aos sócios, não havendo qualquer tipo de privilégio ou concessão, independentemente dos motivos que deram origem ao encerramento da sociedade.

Fonte: Pesquisa de Mercado realizado pelos sócios, 2011

Localização

A localização da sede da **aXado**, será decidida após negociação entre os sócios, incluído o time **BuscaPé**.

As possibilidades são:

São Paulo

Vantagens:

- inserção na equipe e infra-estrutura **BuscaPé**;
- possibilidade de maior *networking* com empresários do setor de transportes, de micro e pequenas empresas, indústrias;
- região mais centralizada para os agentes de mercado viajarem pelo país.

Desvantagens:

- despesas mensais dos sócios referentes a hospedagens;
- distância do Pólo Tecnológico de Florianópolis;
- custos fixos com aluguel, salários e fornecedores muito maiores, devido ao custo de vida de São Paulo ser superior ao de Florianópolis.

Florianópolis

Vantagens:

- Florianópolis tem sido reconhecida como um Pólo Tecnológico, portanto está formando mão-de-obra especializada, além de organizações que podem atuar em parceria com a **aXado** nas soluções tecnológicas previstas e possíveis inovações no produto.
- atual cidade de residência dos sócios Guilherme e Leandro: os mesmos sabem onde captar todas as necessidades para empresa, para a infra-estrutura, profissionais qualificados, serviços terceirizados, entre outros;
- resulta em opção econômica, visto que não há despesas com mudança, nem retiradas mensais dos sócios para despesas de hospedagem;

Desvantagens:

- distância física entre os sócios-empreendedores e o **BuscaPé**;
- região mais distante (e com menos opções de transporte aéreo) para os agentes de mercado visitarem os clientes em todo o País.

Infra-estrutura

Instalada em sala comercial de aproximadamente 40 m², localizada em cidade a ser definida com a equipe **BuscaPé** (São Paulo ou Florianópolis).

Layout

A sala está dividida em:

- sala de recepção (uma pessoa – espaço para dois visitantes)
 - sala para equipe administrativa (duas pessoas)
 - sala para equipe técnica (duas pessoas)
 - sala para equipe comercial (duas pessoas)
 - sala de reuniões (quatro pessoas)
 - copa
 - lavabo

Figura 9. Sugestão de planta baixa



Fonte: Pesquisa de Mercado realizada pelos sócios, 2011

Equipamentos e instalações

No escritório, o mobiliário mínimo necessário é composto de:

- 6 mesas de trabalho,
 - 1 mesa redonda para reunião
 - 7 cadeiras de trabalho
 - 4 cadeiras de reunião,
 - 1 armário,
 - 1 balcão de recepção
 - 1 balcão de banheiro
 - 1 espelho de banheiro
 - 5 lixeiras
 - 2 poltronas para recepção
 - 4 gaveteiros baixos

Além do mobiliário mencionado, serão imprescindíveis para as atividades rotineiras e receptividade de parceiros e visitantes:

Tabela 5. Itens necessários para funcionamento

Equipamentos	2 computadores desktop 4 laptops 1 aparelho telefônico sem fio 2 aparelhos telefônicos com fio 1 impressora multifuncional 1 impressora laser 1 frigobar
Material de Limpeza	Produtos de higiene Produtos de limpeza
Material de Escritório	10 resmas de papel A4 1000 folhas de papel timbrado 500 envelopes timbrados 300 pastas suspensas 3 tonners para impressora laser 6 cartuchos para impressora multifuncional Material para mesas
Material de Marketing	cartões de visita placa na porta placa na portaria folder de divulgação

Fonte: Pesquisa de Mercado realizada pelos sócios, 2011

Detalhes técnicos

As linguagens escolhidas pelos técnicos para obter o que se tem de melhor e mais atual no mercado em criação e desenvolvimento do site são:

CSS e HTML: serão usados para a estruturação do site, colocar links, formulários, entre outros;

JavaScript: validação dos formulários, o sub-menu, os lightbox e demais efeitos de transição que o site possui;

PHP: será usado para a programação efetivamente, e com base nela serão definidas as funções que o site terá (toda a inteligência);

MySQL: banco de dados, onde serão armazenadas todas as informações geradas pelo site.

FINANCIERO

Abaixo são apresentadas as previsões de receitas e despesas e os cálculos financeiros relativos ao retorno do investimento e projeções. Receitas

Formas de cobrança

Para o usuário da **aXado**, o acesso será gratuito, podendo se cadastrar, realizar cotações, fechar contratos, avaliar as transportadoras, indicar o site para outros parceiros inteiramente grátis.

A fonte de receita da **aXado** é proveniente das transportadoras que utilizam seus serviços.

Será cobrado R\$0,50 (cinquenta centavos) por clique que a transportadora receber em seu nome, na oferta da proposta para o usuário. Caso a proposta gere a prestação de serviço de transporte, será cobrado da transportadora o valor relativo a 1% do contrato firmado.

As cobranças serão realizadas mensalmente, via boleto bancário, explicitando a quantidade de cliques recebidos e os valores dos contratos.

Projeção de receitas

A projeção de fluxo de transações pela **aXado** está diretamente ligada ao número de acessos ao site, número de cotações realizadas por acesso e número de serviços contratados por cotação.

De acordo com a ACSP (Associação Comercial de São Paulo), a média de acessos por parte das empresas é de 1.525 acessos mensais, bem abaixo da média de sites direcionados a pessoa física, de 10.000 acessos/mês.

Realizando pesquisa com potenciais usuários (empresas de pequeno e médio porte), identificou-se que dedicam, em média, uma hora por semana para realizar cotação de serviços de transporte, realizando três consultas a cada hora dedicada. Destas, 70% resultam em contratação do serviço de transportes.

Nesta pesquisa identificou-se também que as empresas em questão têm interesse em utilizar um site no qual pudessem realizar cotações e ter contato com as transportadoras.

A projeção de receitas foi realizada considerando a quantidade inicial de 1000 acessos mensais por IP. Cada IP realiza quatro cotações por mês (uma por semana), fechando serviços de 70% das cotações realizadas.

O cálculo do faturamento com cliques considerou três cliques por cotação, conforme dados da pesquisa realizada. E o faturamento com serviços fechados considerou o valor cobrado pela **aXado** de 1% sobre o valor médio de R\$1.000,00 por serviço.

Tabela 6: Projeção de receitas com acessos, cotações e contratos fechados

Cenários	Ciclo de vida	Acessos IP/mês	Cotações IP/mês (1 por semana)	Serviços fechados/mês (70% das cotações)	Faturamento mensal cliques	Faturamento mensal serviços fechados	Faturamento anual
OTIMISTA - 50%	3 meses	1.000	4.000	2.800	Grátis	grátis	
	6 meses	1.500	6.000	4.200	Grátis	grátis	
	1 ano	2.250	9.000	6.300	Grátis	grátis	grátis
	2 anos	3.375	13.500	9.450	R\$ 20.250,00	R\$ 94.500,00	R\$ 1.377.000,00
	3 anos	5.063	20.250	14.175	R\$ 30.375,00	R\$ 141.750,00	R\$ 2.065.500,00
	4 anos	7.594	30.375	21.263	R\$ 45.562,50	R\$ 212.625,00	R\$ 3.098.250,00
	5 anos	11.391	45.563	31.894	R\$ 68.343,75	R\$ 318.937,50	R\$ 4.647.375,00
REALISTA - 30%	3 meses	1.000	4.000	2.800	Grátis	grátis	-
	6 meses	1.300	5.200	3.640	Grátis	grátis	-
	1 ano	1.690	6.760	4.732	Grátis	grátis	grátis
	2 anos	2.197	8.788	6.152	R\$ 13.182,00	R\$ 61.516,00	R\$ 896.376,00
	3 anos	2.856	11.424	7.997	R\$ 17.136,60	R\$ 79.970,80	R\$ 1.165.288,80
	4 anos	3.713	14.852	10.396	R\$ 22.277,58	R\$ 103.962,04	R\$ 1.514.875,44
	5 anos	4.827	19.307	13.515	R\$ 28.960,85	R\$ 135.150,65	R\$ 1.969.338,07
PESSIMISTA - 20%	3 meses	1.000	4.000	2.800	Grátis	grátis	-
	6 meses	1.200	4.800	3.360	Grátis	grátis	-
	1 ano	1.440	5.760	4.032	Grátis	grátis	grátis
	2 anos	1.728	6.912	4.838	R\$ 10.368,00	R\$ 48.384,00	R\$ 705.024,00
	3 anos	2.074	8.294	5.806	R\$ 12.441,60	R\$ 58.060,80	R\$ 846.028,80
	4 anos	2.488	9.953	6.967	R\$ 14.929,92	R\$ 69.672,96	R\$ 1.015.234,56
	5 anos	2.986	11.944	8.361	R\$ 17.915,90	R\$ 83.607,55	R\$ 1.218.281,47

Fonte: Pesquisa de mercado, 2011

Despesas

Custos Fixos

A. Custo com Pessoal

Tabela 7 – Custos com Pessoal

CUSTO COM PESSOAL			
Equipe CLT	01 Agente de Negócios	R\$ 1.500,00	R\$ 3.500,00
	01 Auxiliar Administrativo	R\$ 1.200,00	
	01 Secretária	R\$ 800,00	
Empresa Terceirizada	01 Programador	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
	01 Web Designer	R\$ 1.000,00	

Fonte: www.catho.com.br

B. Custos Fixos Mensais

Tabela 8 – Custos fixos mensais

CUSTOS FIXOS MENSAIS	
Material de limpeza	R\$ 80,00
Material de escritório	R\$ 100,00
Energia elétrica	R\$ 200,00
Divulgação	R\$ 2.000,00
Telefone	R\$ 400,00
Servidor	R\$ 100,00
FGTS	R\$ 280,00
Provisionamento 13o salário	R\$ 291,67
Provisionamento Férias	R\$ 379,17
Contador	R\$ 500,00
INSS	R\$ 700,00
IR	R\$ 1.100,00
Aluguel	R\$ 1.000,00
Equipe CLT	R\$ 3.500,00
Equipe Terceirizada	R\$ 2.000,00
Pró-labore (retirada)	R\$ 6.000,00
TOTAL	R\$ 18.630,83

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

C. Impostos

Tabela 9 – Impostos

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE A RECEITA	
Imposto	Aliquota
COFINS	3,00%
PIS	0,65%
ISS	2,00%

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE O LUCRO	
Imposto	Aliquota
Imposto de Renda	15,00%
Contribuição Social sobre o Lucro	9,00%

Fonte: www.receita.fazenda.gov.br

Capital de giro

Para o capital de giro, são calculados os custos fixos necessários para os doze meses iniciais de operação da aXado.

Tabela 10 – Capital de giro

CAPITAL DE GIRO	
Custo fixo mensal	R\$ 18.630,83
Reservas de prevenção (doze meses)	R\$ 223.570,00
TOTAL	R\$ 242.200,83

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Investimentos

O investimento inicial é composto pela soma das despesas pré-operacionais, dos investimentos fixos, outros investimentos e o capital de giro.

Despesas pré-operacionais

Tratam-se das despesas com abertura da empresa e o Plano de Negócios.

Tabela 11 – Despesas pré-operacionais

Despesas Pré-operacionais	
Proteção ao nome empresarial	R\$ 88,00
Alvará Corpo de Bombeiros	R\$ 100,00
Contrato social	R\$ 115,00
Alvará de Localização	R\$ 126,36
Ato Constitutivo	R\$ 160,00
Registro da Sociedade	R\$ 174,00
Registro inicial dos sócios	R\$ 174,00
Registro na Junta Comercial	R\$ 200,00
Contabilidade	R\$ 200,00
PCMSO e PPRA	R\$ 300,00
Alvará de Estabelecimento (Prefeitura)	R\$ 350,00
Registro da Marca	R\$ 1.500,00
TOTAL	R\$ 3.487,36

Fonte: SEBRAE SP, 2011.

Investimentos Fixos

Os investimentos fixos são o conjunto de: móveis, equipamentos, utensílios de cozinha, utensílios de escritório e materiais de marketing da **axado**.

Tabela 12 – Investimentos fixos

INVESTIMENTOS FIXOS			
Móveis	6 mesas de trabalho,	R\$ 4.200,00	R\$ 11.180,00
	1 mesa redonda para reunião	R\$ 900,00	
	7 cadeiras de trabalho	R\$ 1.400,00	
	4 cadeiras de reunião,	R\$ 600,00	
	1 armário,	R\$ 800,00	
	1 balcão de recepção	R\$ 600,00	
	1 balcão de banheiro	R\$ 500,00	
	1 espelho de banheiro	R\$ 80,00	
	5 lixeiras	R\$ 100,00	
	2 poltronas para recepção	R\$ 1.200,00	
Equipamentos	4 gaveteiros baixos	R\$ 800,00	R\$ 9.590,00
	2 computadores desktop	R\$ 2.400,00	
	4 laptops	R\$ 5.600,00	
	1 aparelho telefônico sem fio	R\$ 100,00	
	2 aparelho telefônico com fio	R\$ 40,00	
	1 impressora multifuncional	R\$ 350,00	
	1 impressora laser	R\$ 400,00	
Material de Marketing	1 frigobar	R\$ 700,00	R\$ 350,00
	placa na porta	R\$ 200,00	
	placa na portaria	R\$ 150,00	
TOTAL			R\$ 21.120,00

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Outros investimentos

Tabela 13 – Outros Investimentos

OUTROS INVESTIMENTOS			
Material de Limpeza	Produtos de higiene	R\$ 100,00	R\$ 300,00
	Produtos de limpeza	R\$ 200,00	
Material de Escritório	10 resmas de papel A4	R\$ 100,00	R\$ 1.570,00
	1000 folhas de papel timbrado	R\$ 400,00	
	500 envelopes timbrados	R\$ 300,00	
	300 pastas suspensas	R\$ 40,00	
	3 tonners para impressora laser	R\$ 280,00	
	6 cartuchos para imp multifuncional	R\$ 300,00	
Material de Marketing	Material para mesas	R\$ 150,00	R\$ 1.000,00
	cartões de visita	R\$ 200,00	
	folder de divulgação	R\$ 800,00	
TOTAL			R\$ 2.870,00

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Investimento Inicial

Tabela 15 – Investimento inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
Despesas Pré-operacionais	R\$ 3.487,36
Investimentos Fixos	R\$ 21.120,00
Outros investimentos	R\$ 2.870,00
Capital de Giro	R\$ 242.200,83
TOTAL	R\$ 269.678,19

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Previsões de Lucro

Tabela 16 – Receita Operacional Líquida

Cenários	Ciclo de vida	Receita Operacional Bruta	Impostos sobre Receita	Receita Operacional Líquida
OTIMISTA - 50%	1 ano	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	2 anos	R\$ 1.377.000,00	R\$ 77.800,50	R\$ 1.299.199,50
	3 anos	R\$ 2.065.500,00	R\$ 116.700,75	R\$ 1.948.799,25
	4 anos	R\$ 3.098.250,00	R\$ 175.051,13	R\$ 2.923.198,88
	5 anos	R\$ 4.647.375,00	R\$ 262.576,69	R\$ 4.384.798,31
REALISTA - 30%	1 ano	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	2 anos	R\$ 896.376,00	R\$ 50.645,24	R\$ 845.730,76
	3 anos	R\$ 1.165.288,80	R\$ 65.838,82	R\$ 1.099.449,98
	4 anos	R\$ 1.514.875,44	R\$ 85.590,46	R\$ 1.429.284,98
	5 anos	R\$ 1.969.338,07	R\$ 111.267,60	R\$ 1.858.070,47
PESSIMISTA - 20%	1 ano	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
	2 anos	R\$ 705.024,00	R\$ 39.833,86	R\$ 665.190,14
	3 anos	R\$ 846.028,80	R\$ 47.800,63	R\$ 798.228,17
	4 anos	R\$ 1.015.234,56	R\$ 57.360,75	R\$ 957.873,81
	5 anos	R\$ 1.218.281,47	R\$ 68.832,90	R\$ 1.149.448,57

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Tabela 17 – Resultado Operacional Líquido

Cenários	Ciclo de vida	Receita Operacional Líquida	Custos Operacionais	Resultado Operacional Líquido
OTIMISTA - 50%	1 ano	R\$ 0,00	R\$ 223.570,00	-R\$ 223.570,00
	2 anos	R\$ 1.299.199,50	R\$ 335.355,00	R\$ 963.844,50
	3 anos	R\$ 1.948.799,25	R\$ 503.032,50	R\$ 1.445.766,75
	4 anos	R\$ 2.923.198,88	R\$ 754.548,75	R\$ 2.168.650,13
	5 anos	R\$ 4.384.798,31	R\$ 1.131.823,13	R\$ 3.252.975,19
REALISTA - 30%	1 ano	R\$ 0,00	R\$ 223.570,00	-R\$ 223.570,00
	2 anos	R\$ 845.730,76	R\$ 290.641,00	R\$ 555.089,76
	3 anos	R\$ 1.099.449,98	R\$ 377.833,30	R\$ 721.616,68
	4 anos	R\$ 1.429.284,98	R\$ 491.183,29	R\$ 938.101,69
	5 anos	R\$ 1.858.070,47	R\$ 638.538,28	R\$ 1.219.532,19
PESSIMISTA - 20%	1 ano	R\$ 0,00	R\$ 223.570,00	-R\$ 223.570,00
	2 anos	R\$ 665.190,14	R\$ 268.284,00	R\$ 396.906,14
	3 anos	R\$ 798.228,17	R\$ 321.940,80	R\$ 476.287,37
	4 anos	R\$ 957.873,81	R\$ 386.328,96	R\$ 571.544,85
	5 anos	R\$ 1.149.448,57	R\$ 463.594,75	R\$ 685.853,82

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Tabela 18 – Lucro Líquido

Cenários	Ciclo de vida	Resultado Operacional Líquido	IR e CSSL	Lucro Líquido
OTIMISTA - 50%	1 ano	-R\$ 223.570,00	R\$ 0,00	-R\$ 223.570,00
	2 anos	R\$ 963.844,50	R\$ 231.322,68	R\$ 732.521,82
	3 anos	R\$ 1.445.766,75	R\$ 346.984,02	R\$ 1.098.782,73
	4 anos	R\$ 2.168.650,13	R\$ 520.476,03	R\$ 1.648.174,10
	5 anos	R\$ 3.252.975,19	R\$ 780.714,05	R\$ 2.472.261,14
REALISTA - 30%	1 ano	-R\$ 223.570,00	R\$ 0,00	-R\$ 223.570,00
	2 anos	R\$ 555.089,76	R\$ 133.221,54	R\$ 421.868,21
	3 anos	R\$ 721.616,68	R\$ 173.188,00	R\$ 548.428,68
	4 anos	R\$ 938.101,69	R\$ 225.144,41	R\$ 712.957,28
	5 anos	R\$ 1.219.532,19	R\$ 292.687,73	R\$ 926.844,47
PESSIMISTA - 20%	1 ano	-R\$ 223.570,00	R\$ 0,00	-R\$ 223.570,00
	2 anos	R\$ 396.906,14	R\$ 95.257,47	R\$ 301.648,67
	3 anos	R\$ 476.287,37	R\$ 114.308,97	R\$ 361.978,40
	4 anos	R\$ 571.544,85	R\$ 137.170,76	R\$ 434.374,08
	5 anos	R\$ 685.853,82	R\$ 164.604,92	R\$ 521.248,90

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Equilibrando o Investimento

Para pagar o investimento realizado na **aXado**, de acordo com os cenários apresentados são necessários:

Tabela 19 – Payback

Cenários	Payback
OTIMISTA - 50%	1 ano e 8 meses
REALISTA - 30%	2 anos e 2 meses
PESSIMISTA - 20%	2 anos e 6 meses

Fonte: Pesquisa dos sócios-empreendedores, 2011

Para manter a **aXado** equilibrada financeiramente, considerando os custos fixos apresentados, é necessário ter o mínimo de **731** acessos mensais, gerando **2.193** cotações e **1.535** contratos fechados.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1) Empreendedor B

- 1) Conte um pouco sobre a história da Axado. Eu dividi a história da seguinte forma: Concepção da ideia, entrada do investidor-anjo, internalização da tecnologia e Lançamento do primeiro produto. Você concorda?
- 2) No primeiro período, quais fatores você acha que motivaram os empreendedores a chegar no produto Axado?
- 3) Você acha que o nosso objetivo naquele primeiro momento foi apenas para redução de custos da Metta ou tínhamos outros objetivos?
- 4) Com a entrada do investidor-anjo, você acha que a nossa postura, como empreendedores mudou muito? Você acha que os objetivos e a nossa proatividade teve impacto nessa etapa?
- 5) Quando começamos a ter problemas com a empresa terceirizada, recebemos o feedback que mudávamos muito o sistema e por isso não ficava pronto. Você concorda? Como você resume esse terceiro momento?
- 6) Queria que você contasse com detalhes, pela sua perspectiva, como foi o momento em que o fundo de investimento injetou capital. Como foi poder formar a equipe e ter recursos disponíveis para executar o projeto em maior velocidade.
- 7) Gostaria que você lesse o histórico que eu escrevi e desse alguns feedbacks. Você acha que foi assim? Como você acha que foi?
- 8) Observando hoje tudo que passamos nessas quatro primeiras etapas, o que você acha que foi mais preponderante para evoluirmos como empresa: os recursos financeiros que captamos, as pessoas que contratamos, a estrutura que montamos ou as nossas próprias competências e habilidades? O que você acha que foi imprescindível?
- 9) Agora que eu lhe mostrei que os recursos intangíveis e recursos humanos foram os mais envolvidos, desenvolvidos e adquiridos na Axado, isso lhe surpreende? Você concorda com esse resultado da pesquisa? Comente um pouco sobre isso.

2) Investidor-anjo

- 1) Quando os empreendedores apresentaram o projeto, qual foi a sua percepção sobre o negócio?
- 2) Conte um pouco sobre como foi o primeiro contato com os empreendedores, quais eram os seus objetivos.
- 3) Você e seus sócios acreditaram mais no projeto ou nos empreendedores? O fundo de investimento que injetou capital do quarto momento já era previsto por você antes da sua entrada?
- 4) Do seu ponto de vista, a sua participação no negócio teve maior impacto financeiro ou em *coaching*?
- 5) Após ler o histórico contado pelo empreendedor, você concorda com essas perspectivas? O que você mudaria ou contaria diferente?
- 6) Qual a sua participação em cada momento? Você concorda que o terceiro momento foi uma etapa bastante adaptativa e emergente?
- 7) Conte com suas próprias palavras como foi esse terceiro e quarto momento, em que você já fazia parte da organização.

3) Gestor de projeto da empresa terceirizada

- 1) Gostaria que você contasse um pouco de como foi a relação entre nós e vocês no período em que vocês prestaram serviço para Axado.
- 2) Você concorda que vocês falharam e atrasaram a entrega do produto?
- 3) Qual o fator que vocês acham que mais influenciou nesse atraso?
- 4) Os empreendedores da Axado afirmam que o atraso foi pela desorganização da empresa terceirizada. Conte um pouco do seu ponto de vista
- 5) Após o término de contrato os empreendedores afirmam que o projeto aconteceu muito mais depressa. Você acha que o motivo foi porque os empreendedores pararam de modificar o projeto a todo momento?

4) Fundo de Investimento

- 1) Quando vocês começaram a negociar com os empreendedores?
- 2) Qual o principal motivo de vocês terem aceitado investir nesse negócio. Foi pelos empreendedores, por já ter um investidor-anjo ou pelo produto inovador?
- 3) Você concorda que o produto oferecido pela Axado é inovador e diferenciado no mercado brasileiro?
- 4) Quanto tempo os empreendedores e Fundo negociaram até fechar o contrato definitivo?
- 5) Você fica surpreendido de ver que os recursos intangíveis e recursos humanos foram os mais envolvidos, desenvolvidos e adquiridos na empresa?
- 6) Conte um pouco como foi a relação entre Axado e Fundo desde o início das conversas em dezembro de 2011
- 7) Você concorda com esse histórico que foi criado e chamado de momento 4? O que você mudaria ou colocaria com outra perspectiva?