

PROMOVENDO O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM UMA EMPRESA INTERNACIONAL DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS: PROJETO DE UMA NOVA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Paulo Alexandrino Silva De Azevedo - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O texto relata o projeto realizado com o objetivo de aproveitar a oportunidade de desenvolvimento de negócios de uma empresa de fornecimento de equipamentos industriais com sede em um país estrangeiro por meio da instalação de unidade de negócios em território brasileiro. Como iniciativa típica de empreendedorismo corporativo, negócio proposto possibilita satisfazer demandas de produtos e serviços com produção e fornecimento local. O conhecimento das necessidades dos clientes, a contextualização do mercado e o entendimento de como criar valor para as partes interessadas proporcionou identificar lacunas estratégicas que a organização em foco pode preencher. Principiando pelo entendimento da oportunidade, efetuou-se análise e diagnóstico da situação, que revelaram benefícios potenciais em adotar a estratégia de crescimento com sustentabilidade econômica e financeira. Com base em referências teóricas em que se descrevem técnicas e instrumentos comumente utilizados com fim gerencial, procura-se equacionar a proposta de solução de modo a considerar todos os aspectos característicos da complexidade presente no processo decisório vivenciado no ambiente organizacional. A proposta resultante, que contempla inovação na interpretação das oportunidades para a ampliação da abrangência de atuação da empresa no mercado, revelou-se passível de aplicação à situação identificada, além de replicável em condições semelhantes experimentadas em outras organizações.

PROMOVENDO O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO EM UMA EMPRESA INTERNACIONAL DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS: PROJETO DE UMA NOVA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Resumo

O texto relata o projeto realizado com o objetivo de aproveitar a oportunidade de desenvolvimento de negócios de uma empresa de fornecimento de equipamentos industriais com sede em um país estrangeiro por meio da instalação de unidade de negócios em território brasileiro. Como iniciativa típica de empreendedorismo corporativo, negócio proposto possibilita satisfazer demandas de produtos e serviços com produção e fornecimento local. O conhecimento das necessidades dos clientes, a contextualização do mercado e o entendimento de como criar valor para as partes interessadas proporcionou identificar lacunas estratégicas que a organização em foco pode preencher. Principiando pelo entendimento da oportunidade, efetuou-se análise e diagnóstico da situação, que revelaram benefícios potenciais em adotar a estratégia de crescimento com sustentabilidade econômica e financeira. Com base em referências teóricas em que se descrevem técnicas e instrumentos comumente utilizados com fim gerencial, procura-se equacionar a proposta de solução de modo a considerar todos os aspectos característicos da complexidade presente no processo decisório vivenciado no ambiente organizacional. A proposta resultante, que contempla inovação na interpretação das oportunidades para a ampliação da abrangência de atuação da empresa no mercado, revelou-se passível de aplicação à situação identificada, além de replicável em condições semelhantes experimentadas em outras organizações.

Palavras Chave: Desenvolvimento de Negócios; Estratégia; Criação de Valor.

FOSTERING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN AN INTERNATIONAL INDUSTRIAL EQUIPMENT COMPANY: PROJECT FOR A NEW BUSINESS UNIT

Abstract

This paper reports on the project undertaken with the objective of taking advantage of the business development opportunity in an industrial equipment manufacturer based in a foreign country through the establishment of a business unit in Brazilian territory. The project makes it possible to satisfy product and service demands with local production and marketing. Given customer needs, the market context and the understanding of how to create value for stakeholders has enabled us to identify strategic gaps to be filled by the organization in focus. Beginning with the understanding of the opportunity, the situation was analyzed and diagnosed, which revealed the possibility of adopting a growth strategy with economic and financial sustainability of the company. Based on theoretical references describing techniques and instruments commonly used for management purposes, we seek to equate the solution proposal in order to consider all the characteristic aspects of the complexity present in decision making process experienced in the organizational environment. The resulting proposal, which contemplates innovation in the interpretation of opportunities to expand the company's scope of action in the market, proved to be applicable to the identified situation, and replicable under similar conditions experienced in other organizations.

Keywords: Business Development; Strategy, Value Creation

1 INTRODUÇÃO

Caracterizado como um artigo tecnológico aplicado à solução de problemas e oportunidades, o presente texto relata a experiência adquirida com um projeto dedicado ao aproveitamento da oportunidade de ampliar as dimensões de negócios de um grupo empresarial internacional mediante a instalação de uma unidade de negócios no Brasil.

A empresa que constituiu objeto do estudo tem sede no continente Norte-Americano e é detentora de tecnologia para a fornecimento de equipamentos customizados para empresas metalúrgicas instaladas no Brasil que atuam na produção de metal primário, mais especificamente o alumínio. Por questões de ordem estratégica, optou-se por não revelar a identidade real da empresa, de modo que ela será mencionada com a denominação fictícia One Group.

Atualmente, existem duas produtoras de alumínio em operação no Brasil e ambas foram equipadas pelo One Group entre as décadas de 1960 a 1980, que continua a suprir o mercado nacional de peças sobressalentes para reposição de manutenção. Com o direcionamento estratégico de estar mais próxima do cliente, em agosto 2016 a empresa abriu um escritório comercial na cidade de São Paulo para fomentar a venda de materiais e prestação de serviços. A experiência possibilitou que se identificassem necessidades que estão além do que é oferecido pela matriz no mercado brasileiro. Identificou-se a necessidade de agilizar o atendimento da área técnica especialmente nas soluções de problemas encontrados nas áreas de produção e, assim, propiciar outras oportunidades de venda de serviços pelo escritório, podendo acrescentar também a oferta de produtos desenvolvidos no Brasil, com potencial de geração de caixa e crescimento do volume de negócios.

Desenvolveu-se, assim, o projeto aqui relatado, que se pautou pelo objetivo de aproveitar a oportunidade de desenvolvimento de negócios de uma empresa multinacional de fornecimento de equipamentos industriais com sede em um país estrangeiro, por meio da instalação de uma unidade de negócios para atendimento comercial em território brasileiro, de modo a satisfazer demandas de produtos e serviços que podem ser produzidos e fornecidos localmente.

A proposta teve por foco promover uma ação típica de empreendedorismo corporativo no grupo empresarial em evidência. Stevenson e Jarillo (1990, p. 23) definiram empreendedorismo como sendo “um processo através do qual indivíduos perseguem oportunidades independentemente ou dentro de suas empresas”. Como manifestação similar à ação empreendedora de um determinado indivíduo, o empreendedorismo corporativo é definido por Zahra (1995, p. 227), como sendo:

a combinação de inovação, renovação e esforços de *Venturing* da organização. Inovação envolve criar e introduzir produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa por meio da mudança do escopo de seus negócios. *Venturing* significa que a empresa vai entrar em novos negócios expandindo as operações para novos mercados.

Na situação ora relatada o empreendedorismo corporativo se manifestou pelo estabelecimento de uma alternativa de inovação no comportamento estratégico da organização em foco. Como exemplo do que afirmam Burgelman e Sayles (1986, p. 176), a iniciativa compreende “[...] esforços de estender o domínio de competências da empresa, criar e recombinar capacitações e definir novas oportunidades que fazem da atividade empreendedora interna uma parte vital do processo estratégico em grandes empresas já estabelecidas.”

A oportunidade encontrada foi a demanda existente no mercado pela assistência técnica tradicionalmente ofertada pelo One Group, associada a outras lacunas de mercado que poderão ser exploradas com a constituição de uma unidade local com modelo de negócio desenvolvido especialmente para o atendimento às condições do mercado brasileiro.

Para a elaboração do projeto, seguiu-se o procedimento metodológico orientado à proposição de solução concreta idealizado por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez, (2017), que prescreve o início pelo entendimento do contexto e as decisões tomadas para o aproveitamento da oportunidade identificada para, na sequência, estabelecer-se um diagnóstico que fundamentará um plano de ações para a efetiva implementação da proposta.

Outra ideia proposta por Marcondes et al. (2017) adotada como referência foi a de que um trabalho prático se distingue de estudos acadêmicos em que se direciona o foco à ampliação de conhecimento teórico sobre fenômenos da administração, mas não dispensa a bagagem teórica para conferir fundamentação científica à proposição de soluções de problemas e identificação de oportunidades. Com essa finalidade, procurou-se buscar o aporte da literatura disponível sobre as questões envolvidas, a cada etapa do processo, apresentado de forma distribuída ao longo de toda a estrutura do texto.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Com o fim de proporcionar a compreensão das circunstâncias que motivaram a realização do presente estudo, apresenta-se, neste tópico, uma descrição dos produtos e do negócio da empresa, seu mercado de atuação, concorrentes e a oportunidade identificada. Por se tratar de uma abordagem de temas estratégicos de negócios a serem compartilhadas com a comunidade acadêmica e empresarial, assim como o nome real da empresa que constituiu objeto do estudo, também se disfarçou a denominação de seus clientes na apresentação de dados concretos considerados para a compreensão da situação. Assim sendo, os clientes são identificados apenas pela região geográfica de sua localização.

2.1 A empresa e seu mercado de atuação

Fundado na década de 1920, One Group é um grupo de engenharia industrial que projeta e fabrica máquinas, equipamentos de processo e linhas de produção para grandes organizações multinacionais nas áreas: siderúrgica, mineração, alumínio e indústria de transformação em geral. Com um extenso histórico de fornecimento, ele possui conhecimento tecnológico para desenvolvimento e fabricação de equipamentos industriais integrando a experiência aplicada a diversos ramos de negócios.

Para a indústria de metal primário, tal qual o alumínio, seu portfolio oferece: transportadores de carga, alimentadores de fornos, pontes rolantes, conectores de barramentos, central de tratamento de gases e outros. Por décadas, tem sido um dos principais fornecedores de equipamentos, incluindo para as empresas metalúrgicas instaladas no Brasil.

A partir do início dos anos 2000, a empresa implantou centros de serviço como parte de uma estratégia global de aumentar a receita de vendas de materiais de reposição e prestação de atendimento técnico. Além da sede norte-americana, os centros de serviços foram distribuídos em vários países para atendimento em suas respectivas regiões de atendimento: na China, na África do Sul, na Austrália e na França.

Instalada em São Paulo, a One Brasil é uma unidade de negócios que foi concebida com a finalidade comercial para atuar como subsidiária e assim, promover a venda de peças de reposição, projetos de engenharia, serviços complexos de assistência técnica que demandam mão de obra vinda do centro de serviço instalado na matriz norte-americana.

Por não possuir fábrica ou uma estrutura técnica no país, os serviços que demandam engenharia, auditoria de certificação de normas técnicas e suporte técnico, bem como o

fornecimento de materiais sobressalentes e equipamentos novos, são intermediados pelo escritório no Brasil, mas com a contratação direta entre o cliente e a matriz.

Para os componentes que têm possibilidades de serem reformados, a filial brasileira tem autorização para analisar o serviço que deve ser executado. Para isso, é necessário haver uma oficina qualificada e homologada com um contrato de confidencialidade para que haja o envio das informações técnicas, desenhos e padrões do fabricante para assegurar a qualidade. Existe, portanto, uma preocupação quanto à utilização da tecnologia, de forma não autorizada pelo One Group por esse agente terceirizado, que pode usar das informações fornecidas e se tornar um concorrente, caracterizando um comportamento oportunista em busca de proveito próprio, Williamson (1985), trazendo um risco para o negócio.

O One Group fornece equipamentos utilizados em siderurgias, metalúrgicas e portos. No processo de produção de metal primário são fornecidos: pontes rolantes e pórticos de manuseio e elevação de cargas, sistemas de tratamento de gases, veículos de transporte de resíduos, fornos de fusão, estruturas de abastecimento e silos de estocagem. Além dos equipamentos, também são comercializados: sistemas de monitoramento e controle, sobressalentes de reposição e serviços técnicos que podem ser de manutenção ou modernização.

A fabricação de equipamentos industriais evoluiu juntamente com a demanda por produtividade das fábricas e que hoje foca na aplicação da tecnologia para se obter confiabilidade no funcionamento, conectividade das máquinas, sistemas de comunicação mais rápidos e interativos que permitam maior rapidez na tomada de decisões e estabilidade operacional.

Existem, atualmente, duas plantas equipadas pelo One Group em operação no Brasil, sendo uma delas localizada na Região Norte do país e a outra na Região Sudeste. Em ambas, encontram-se instalados 80 equipamentos para manuseio na área de produção projetados e fornecidos pelo One Group, entre 1965 e 1985. Devido à evolução tecnológica, a obsolescência é um fator de preocupação e um dos principais argumentos para a realização de algum tipo de intervenção, seja na manutenção preventiva ou modernização.

A venda de materiais e serviços é feita pela unidade de negócios norte-americana, que fornece produtos para as duas fábricas de metal primário em operação. Até o ano de 2015, o resultado de faturamento anual não passava de 100 mil dólares. Com a implantação do escritório comercial no Brasil em 2016, o resultado financeiro passou para 1,1 milhão e nos anos seguintes, saltou para um patamar superior a 3,5 milhões de dólares anuais, o que evidencia a oportunidade existente.

O mercado para equipamentos novos está relacionado a investimento em aumento de capacidade ou de novas áreas de produção, se iniciando pela elaboração de projetos adequados às necessidades definidas até o fornecimento que se conclui com a entrega do equipamento funcionando. Os atores que atualmente exploram esse nicho são as grandes fabricantes, tais como: Nuel, Metso, Krone Cranes, Jaso, entre outras.

Assim como o One Group, algumas destas empresas também possuem oficinas instaladas no Brasil e com capacidade de fornecer peças de reposição, de reformar equipamentos e de serviços de manutenção e modernização. No entanto, enfrentam outros concorrentes menores, geralmente oficinas de fabricação mecânica e elétrica que estão localizadas em grandes polos industriais, com a expertise de nacionalizar as peças de reposição e, ainda, de substituir sistemas elétricos por componentes de fabricantes consolidados como Siemens, Schneider, Bosch, entre outros.

Trata-se, portanto, de um ambiente que oferece muitas opções de suprimento, tanto para a disponibilização de peças mecânicas e sistemas elétricos como também de oferta de serviços diversos: engenharia, manutenção e até mesmo de fornecimento mão de obra para serviços gerais.

2.2 A oportunidade identificada

O mercado de equipamentos de manuseio de carga para a indústria de metal primário é restrito devido à tecnologia incorporada. No Brasil, essa condição favoreceria um fornecedor internacional de equipamentos, como o One Group, não fossem os entraves comuns a processos de importação, com fatores como o câmbio e o tempo de transporte, que afetam negativamente os negócios no mercado de reposição e de fornecimento de serviços. O quadro favorece o surgimento de prestadores de serviços locais e de desenvolvimento de peças nacionalizadas por oficinas e por fornecedores de sistemas eletromecânicos, o que reduz significativamente as possibilidades de participação do One Group.

Por ocasião da avaliação técnica de vida útil dos ativos em uma planta industrial localizada na região norte do Brasil, em 2016, iniciou-se a execução de um projeto de reforma de 40 equipamentos, gerando um contrato para fornecimento de materiais, serviço de supervisão e de montagem, com a contratação de mão de obra norte-americana, refletindo no aumento de faturamento para a matriz a partir desse ano.

Durante a execução do projeto, houve dificuldade de obtenção e renovação de vistos de trabalho para os estrangeiros que estavam trabalhando nas atividades do contrato. Para conter o risco de falta de pessoal, o escritório do Brasil realizou a contratação de dois técnicos, passando a oferecer este serviço e suportando o contrato celebrado entre a matriz e o cliente.

O fortuito de se ter os técnicos brasileiros trabalhando diretamente com o cliente trouxe outras demandas de manutenção que foram levantadas e endereçadas para a unidade de negócios constituída como One Brasil, tais como suporte às atividades rotineiras de manutenção preventiva e corretiva, recuperação de subconjuntos e fornecimento de sobressalentes nacionalizados.

Assim, a oportunidade se configura pela possibilidade de preenchimento de uma lacuna existente no mercado que possibilitará a ampliação do volume de negócios do One Group no Brasil, tornando a unidade de negócios sustentável e financeiramente independente da matriz. O aproveitamento dessa oportunidade demanda uma estrutura de “centro de serviço” composta por uma área de oficina, equipada com maquinário para fabricação eletromecânica e pessoal técnico qualificado, similar ao que é feito na matriz e nas outras unidades de negócio pelo mundo. Também se faz necessária a reestruturação da área comercial, direcionando investimentos para nacionalização e venda de peças pela filial brasileira, disponibilizando os itens que são inviáveis de serem comercializados pela matriz devido ao custo de câmbio e taxas de importação.

Além de atender às necessidades dos atuais clientes da indústria de produção de metal primário, o projeto possibilita fomentar a capacidade de fornecimento para indústrias de transformação e logística que utilizam equipamentos similares, tais como siderúrgicas, mineradoras e portos. São segmentos ainda não explorados, mas com um grande potencial de vendas dos produtos oferecidos pela empresa. O entendimento deste ambiente de negócios e aproveitamento da capacidade de planejamento e execução por parte da organização permite a formulação de um direcionamento estratégico para desenvolvimento do negócio no país.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E OPORTUNIDADE

O desenvolvimento do projeto envolve entendimento da oportunidade pela apresentação dos fatores existentes e suas interfaces no ambiente de negócios descrito, identificando o contexto onde ocorre, de forma objetiva e com atendimento aos critérios de qualidade propostos por Marcondes et al. (2017). Neste tópico, apresentam-se os procedimentos adotados para o diagnóstico efetuado e, a seguir, os achados que fundamentaram a proposta de intervenção resultante.

3.1 Procedimentos metodológicos adotados no diagnóstico

Para o diagnóstico da oportunidade, seguiu-se o método proposto por Weiss (2011). A partir de análise para o entendimento do ambiente de negócios onde a empresa está inserida, buscou-se identificar os fatores de sucesso, a elaboração do escopo, o que se espera como resultado e a identificação das pessoas responsáveis pelo processo de tomada de decisão para serem informadas e consultadas. Assim, criar um senso unificado de propósito e o direcionamento para as pessoas responsáveis pela execução das atividades que levam ao aproveitamento da oportunidade.

Consideram-se como principais *Stakeholders* envolvidos no negócio, para os quais se pode criar valor, a matriz, que é a patrocinadora, e os clientes, que demandam serviços técnicos especializados e sobressalentes confiáveis.

Para um melhor entendimento das expectativas existentes dos atuais clientes, foram realizadas visitas às áreas de engenharia, manutenção e de operação dessas empresas que estão ativas e que mantêm um volume de compra de materiais sobressalentes de reposição. Durante essas reuniões, uma pesquisa qualitativa foi realizada de maneira que se mantivesse uma informalidade e buscar entender as opiniões individuais. Com a participação de 12 pessoas, entre gerentes, engenheiros de manutenção e compradores, constatou-se que a presença física do One Group no Brasil contribui para o melhor conhecimento técnico sobre os equipamentos, sendo que a distância nesses últimos anos fez com que as empresas buscassem soluções locais e diversos itens já foram substituídos por peças nacionalizadas por terceiros e que seria importante que a empresa estivesse mais próxima de seus clientes. Assim, a consolidação da unidade de negócios no Brasil produz expectativas como:

- Aumento da interação com as áreas de projetos e manutenção para propor modernização e aplicação de novas tecnologias;
- Atendimento mais rápido, principalmente na entrega dos materiais importados através de uma diligência melhor;
- Redução dos preços com o fornecimento de peças originais, mas fabricadas no Brasil;
- Programação de visitas periódicas para identificação de novas oportunidades.

Os fatores de sucesso, segundo Weiss (2011), são caracterizados por condições que podem ser realmente medidas. Para este trabalho estão descritas as condições que permitem realizar o aproveitamento da oportunidade definida: o aumento de faturamento na unidade de negócios no Brasil; a venda de produtos da fabricados em território nacional com parceiros devidamente homologados; e, fortalecimento da força de vendas para a busca de novos clientes com a contratação de equipe direcionada para essa finalidade.

Consideram-se as questões referentes à motivação para atuar nesse mercado no referido momento e as expectativas para o ambiente de negócios. Mesmo sendo um período curto, desde a instalação do escritório comercial em meados de 2016, ainda assim já foi possível identificar as demandas. E em se tratando de atualização tecnológica, que atrai os potenciais concorrentes, também possibilita desenvolver e oferecer produtos para outros tipos de indústrias que possuem características semelhantes às empresas atendidas atualmente.

O escopo envolve a identificação das ações necessárias para o aumento do faturamento, o plano de execução, e ter a identificação dos recursos a serem disponibilizados pela diretoria para validação de sua aplicação.

Ainda segundo Weiss (2011), os resultados esperados traduzem-se pelo que é entregue ou percebido. No presente contexto, esses elementos são: celebração de contratos para serviços e fornecimento de peças nacionalizadas; serviços entregues por equipe contratada na unidade de negócios brasileira, e resultado financeiro sustentável. Considerados os elementos que integram o

desenvolvimento da oportunidade de acordo com o método proposto por Weiss (2011), efetuou-se uma análise das condições atuais para o diagnóstico estratégico do negócio.

Barney e Hesterly (2011) propõem que a análise para o diagnóstico estratégico deve principiar pela observação do processo de conhecimento da razão de existência da empresa, conhecendo-se, portanto, o direcionamento a ser praticado no dado mercado. O passo seguinte, segundo a proposta dos mesmos autores, é a observação de como o ambiente interfere nos negócios e a adequação da estrutura às necessidades determinadas pelos aspectos favoráveis e adversidades desse ambiente. A partir de então, efetuam-se as escolhas estratégicas e sua implementação como meio para a vantagem competitiva. Esses passos, seguidos para o diagnóstico realizado neste trabalho, são descritos nos próximos tópicos.

3.2 Análise externa e interna

O atual enunciado da missão do One Group estabelece a perspectiva de que a empresa seja percebida como a parceira preferencial dos seus clientes, de modo que as ações de todos os empregados devem corroborar para a validação dessa definição. Nota-se, portanto, que há um apelo à motivação e influência nas percepções de cada funcionário, considerando as demais partes interessadas (*stakeholders*), como sugere Robbins (2002).

Para analisar a efetividade dessa diretriz, buscou-se compreender as características da empresa que podem contribuir para o cumprimento da missão ou criar barreiras para tal, e também as condições atuais do mercado e demais fatores que podem constituir oportunidades ou ameaçar o desempenho dos negócios. Utilizou-se a matriz SWOT, com base na concepção de Humphrey (2005), segundo a qual se consideram tendências ambientais internas (Forças e Fraquezas) e externas (Oportunidades e Ameaças). Seguiu-se, complementarmente, a recomendação de Johnson, Scholes e Whittington (2008), segundo a qual a análise deve principiar pelas condições determinadas pelo ambiente externo, que não são controláveis pelo gestor, para então interpretar se as internas, sobre as quais o gestor pode intervir, estão adequadas, de modo a minimizar o efeito de fraquezas e aproveitar as forças.

Conforme descrito anteriormente, a principal oportunidade é a necessidade do mercado por serviços especializados confiáveis, com atualização tecnológica para acompanhar as tendências globais de modernização, e as mudanças de governo, que podem trazer uma melhor condição nas políticas comerciais. As mesmas mudanças na política, contudo, podem representar ameaças pela instabilidade e incerteza. Também desfavorável é a competição com fornecedores locais devido às condições, prazos e custos, ainda que sem o mesmo nível de qualidade.

Quanto aos elementos intrínsecos e controláveis, identificam-se como pontos fortes: a competência técnica e a tecnologia aplicada nos equipamentos fornecidos no país. Em contrapartida, as fraquezas identificadas são: os custos elevados de importação e a falta de uma estrutura física próxima aos clientes. Essa avaliação do ambiente externo e interno pode ser melhor compreendida pela ilustração da Matriz SWOT resultante, apresentada na Figura 1.

3.3 Escolhas estratégicas

A partir da análise e identificação das condições externa e interna que se apresentam no momento à empresa, buscou-se identificar quanto as Forças e Fraquezas são relevantes para o aproveitamento de oportunidades e mitigação do efeito das ameaças sobre os negócios. Seguindo a proposta de Johnson, Scholes e Whittington (2008), efetuou-se esse cruzamento de fatores, o que resultou na escolha de estratégias para o uso das principais Forças e redução das Fraquezas para potencializar o aproveitamento de Oportunidades, assim como para o enfrentamento das ameaças.

Figura 1. Matriz SWOT

OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREAT)
Clientes tem interesse em serviços especializados	Aumento do dólar: diminuição de importação.
Redução de custos de manutenção: aumento de demanda por equipamentos confiáveis	Tempo de importação, incluindo desembaraço alfandegário.
Demanda por peças de reposição de qualidade (original).	Privatização Eletrobrás: diminuição ou manutenção da produção de alumínio.
Demanda por modernização em linha com conceito de Indústria 4.0.	Mudança de governo: políticas que provoquem desestímulo a investimentos.
Privatização Eletrobrás: religamento de plantas de Alumínio	
Aumento do Dólar: procura por nacionalização de peças originais.	
Mudança de governo: políticas de incentivo ao crescimento econômico.	
Interesse de clientes de outros tipos de indústrias	
FORÇAS (STRENGTH)	FRAQUEZAS (WEAKNESS)
Especialização técnica.	Nenhuma estrutura (oficina) perto do cliente.
Fabricante do equipamento.	Logística para atender apenas de São Paulo.
Peças de reposição originais.	Mão de obra técnica para atendimento no Brasil.
Estrutura de engenharia para suportar necessidades técnicas.	Custo elevado do material importado.
Suporte comercial pela filial Brasileira.	
Desenvolvedor de tecnologia.	
Projetos de inovação alinhados aos conceitos da Indústria 4.0.	

Fonte: Elaborado pelos autores

A combinação de Forças e Oportunidades contribui para a identificação de fatores favoráveis que, quando traduzidos adequadamente para as atividades identificadas, vão permitir uma atuação em um ambiente estável e que demande por produtos e serviços com valor agregado. As condições técnicas e comerciais existentes na empresa possibilitam a elaboração de um conjunto de ações para aumentar a participação no mercado e proporcionar melhoria nos resultados financeiros. Como consequência, potencializar a capacidade de realização de negócios. As estratégias propostas a partir dessa combinação, são:

- Aproximação com os clientes;
- Desenvolvimento de produtos aplicando tecnologias atualizadas;
- Preparação de equipes internas ou parcerias estratégicas para o aumento da demanda;
- Aumentar a projeção no mercado através de ações de *Marketing* direcionado.

O oposto, quando combinado Fraquezas e Ameaças, se observa uma condição que precisa de mitigação e controle. Neste cenário, o mercado se mostra hostil e com volatilidade no ambiente político, piorando ainda mais se as deficiências internas impedem um atendimento adequado por parte da empresa, ainda que ela tenha uma ótima reputação junto aos seus clientes. Propõem-se como estratégias eleitas para minimizar o efeito de fragilidades diante de ameaças:

- Atendimento rápido próximo a clientes estratégicos;
- Posicionamento como fornecedor que tem maior valor agregado em seus produtos, frente a competidores locais;
- Desenvolvimento de técnicos para reforço do time de atendimento;
- Desenvolvimento de produtos nacionalizados que substituam subconjuntos que somente são fornecidos pelas unidades da França ou da matriz norte-americana.

A combinação de Oportunidades e Fraquezas leva a organização a manter recursos que não são utilizados em sua totalidade causando perdas em seus processos ou a perda de credibilidade no mercado por falta de entrega de produtos ou assistência. Neste cenário, o mercado se mostra favorável, com possibilidade de aumento de demanda com a entrada de novos clientes e por produtos com maior qualidade, por atendimento e por melhorias tecnológicas. A empresa precisa estar preparada para atender às possibilidades existentes nesse ambiente, ou direcionar os recursos existentes para corrigir as deficiências que podem levar à diminuição de ganhos, abrindo espaço para a entrada de concorrentes. As estratégias para minimizar os principais empecilhos das atuais fraquezas para o aproveitamento de oportunidades são:

- Desenvolvimento de parceiros estratégicos para fornecimento de materiais nacionais que podem substituir importados;
- Implantação de procedimentos para atendimento rápido nas diversas regiões onde existem clientes;
- Contratação e preparação de equipe técnica.

A combinação Forças e Ameaças mostra um cenário um pouco mais favorável para a organização. No entanto, alguns cuidados precisam ser tomados para que o ambiente externo não provoque um revés nas atividades que estão estáveis e são geradoras de resultados financeiros positivos. Para estas circunstâncias algumas medidas são necessárias para proteger a empresa das incertezas apresentadas pelo mercado, tais como: a análise de riscos para os investimentos propostos, o dimensionamento correto dos recursos existentes de forma a permitir um atendimento adequado para os clientes; acompanhamento dos fatores externos que podem influenciar nos gastos operacionais; e demais ações que possibilitem criar barreiras para as interferências negativas do mercado. As estratégias de aproveitamento de forças para o enfrentamento das ameaças são:

- Consolidação da presença no Brasil e ser reconhecido como um fornecedor de excelência;
- Desenvolvimento de produtos diferenciados com margem de contribuição maior que produtos padrão.
- Desenvolvimento e manutenção de *expertise* técnica e com bases de atendimento regionais.

A Figura 2 apresenta a síntese das estratégias propostas a partir das combinações e cruzamentos dos fatores internos e externos considerados.

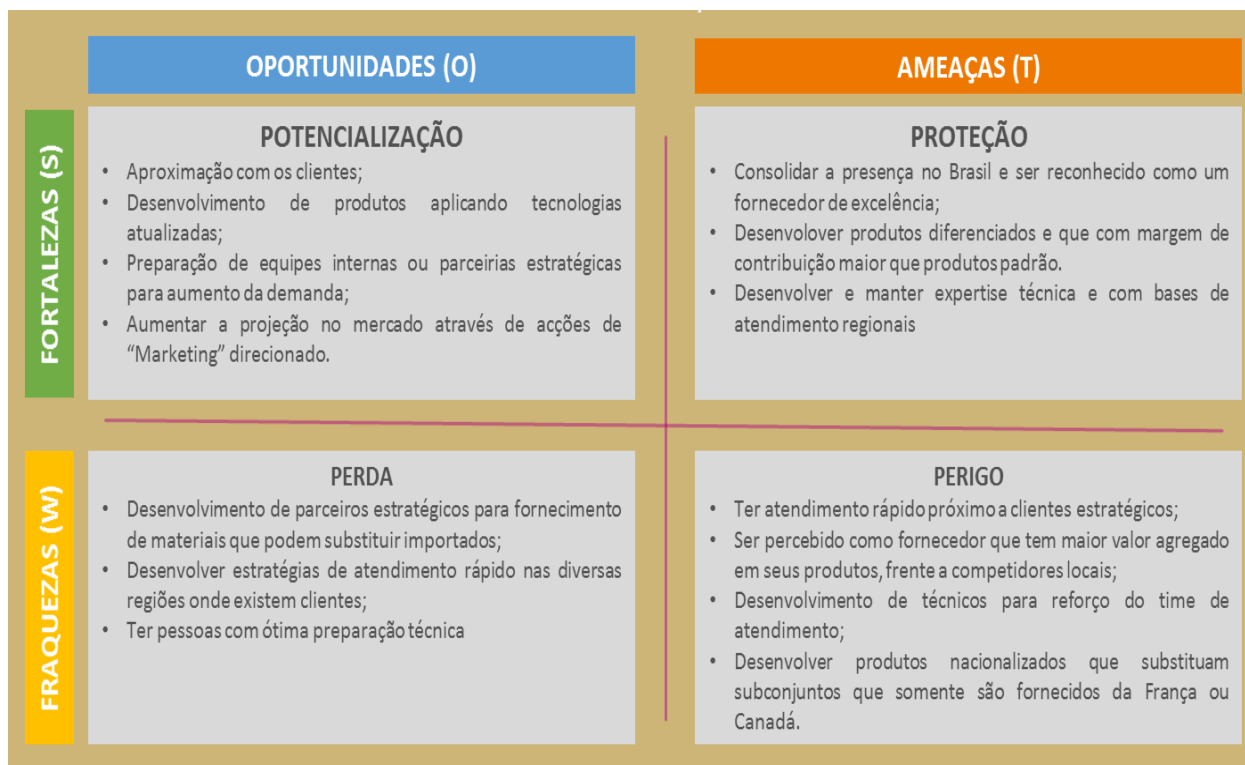
4 INTERVENÇÃO

As escolhas estratégicas, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), constituem os fundamentos que se traduzem na racionalidade de como a organização irá criar, entregar e gerar valor, expressa na definição do modelo de negócio adotado. Aplicada a este trabalho, essa concepção foi submetida às partes envolvidas no projeto. A partir de opiniões manifestadas por clientes, elaborou-se o modelo de negócio proposto, com a participação da cúpula gestora do One Group e profissionais que atuam nos clientes e na operação brasileira do grupo.

O envolvimento desses agentes foi considerado essencial pelas características do negócio. A atuação nesse tipo de mercado deve ser voltada ao entendimento das necessidades de cada cliente, com demandas diferentes devido à personalidade de gestão. É possível notar até diferenças culturais entre setores de uma mesma empresa. Desta forma, a proximidade com as pessoas responsáveis pelos processos é o melhor meio para se ter as demandas reais e também para se conhecer a dinâmica de funcionamento das áreas administrativas que podem influenciar no sucesso ou fracasso de uma negociação. O setor de compras é um exemplo de uma dessas áreas de

influência. Quanto melhor esse entendimento das necessidades identificadas, melhor serão os esforços para desenvolver produtos que tenham seu valor percebido pelos clientes.

Figura 2. Estratégias decorrentes do cruzamento de Oportunidades e Ameaças com Forças e Fraquezas



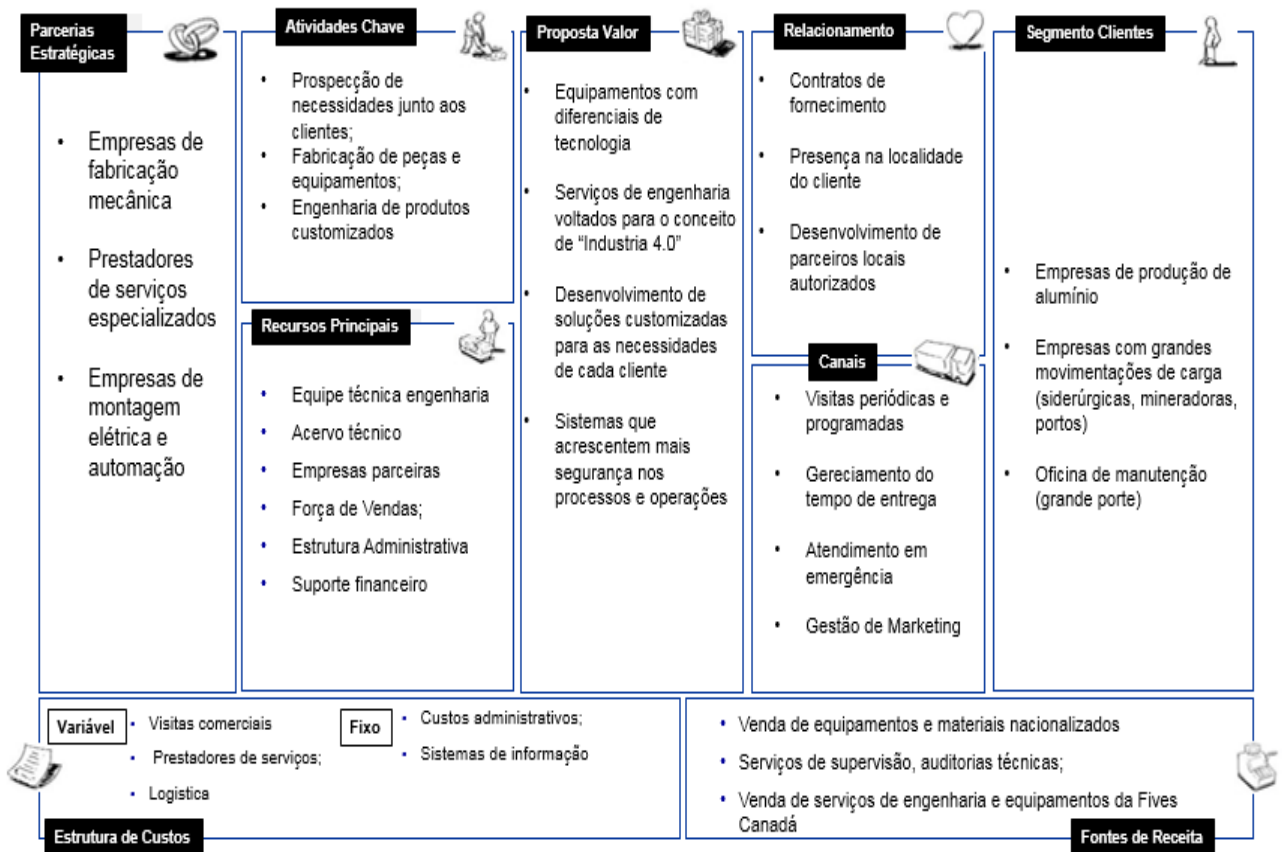
Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do modelo de negócio existente na matriz, a busca por aumentar a geração de negócios do atual Centro de Serviço no Brasil requer que ele passe a ser uma unidade de negócios autossuficiente. O modelo proposto encontra-se ilustrado na Figura 3, e os elementos que compõem a lógica do negócio são descritos com maior detalhamento na sequência.

No modelo de negócios em questão a proposta de valor está evidenciada pela oferta de equipamentos com tecnologia incorporada e utilizando os conceitos mais modernos da indústria, implantação de sistemas com maior robustez operacional e no desenvolvimento de soluções customizadas para atender às necessidades dos clientes. Os segmentos de atuação são as empresas de produção de metal primário e as demais indústrias que possuem características de processos semelhantes.

A proposta de solução está alinhada com a expectativa do cliente de receber um suporte constante, com atendimento customizado e provido de soluções tecnológicas atualizadas. O foco nas necessidades identificadas nos clientes recomenda duas macroatividades. A primeira é o fortalecimento da presença na Região Norte com a implantação de uma estrutura de serviço que esteja apta a fazer reparos de componentes, pequenas fabricações e atendimento técnico. A outra é o aumento do acervo técnico na unidade de negócios da One Brasil, em São Paulo, com a contratação e treinamento de equipe técnica e com a homologação de uma empresa terceirizada para a fabricação de sobressalentes obedecendo os padrões do fabricante, fornecidos pela área de engenharia da matriz.

Figura 3. Quadro do Modelo de Negócio



Fonte: Elaborado pelos autores com base no modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011)

A configuração concebida a partir do contexto apresentado, considerando a estrutura e recursos necessários, os consequentes desembolsos e os resultados esperados constituem o objeto da descrição apresentada no tópico seguinte.

5 RESULTADOS PROJETADOS

Os produtos desenvolvidos pelo One Group são concebidos pelas soluções técnicas elaboradas para resolver problemas que causam efeitos negativos na operação, isto quando as falhas são atribuídas ao funcionamento desses equipamentos. A orientação, portanto, é para o produto (inovação e tecnologia) e com uma atenção para produção (custo e processo), Kotler & Keller (2012). Com a implementação desta proposta, muda-se o direcionamento para o mercado, ou seja, para o cliente, de modo a satisfazer suas necessidades, como o principal direcionador das atividades técnicas e comerciais, permitindo a captação dos negócios potenciais identificados.

Esse, contudo, não foi considerado como único aspecto passível de criação de valor para o negócio. Procurou-se considerar o processo de criação de valor para que a elaboração da proposta se alinhe à satisfação de expectativas e necessidades do maior número possível de *stakeholders* (partes interessadas) envolvidos. Além de criar valor aos clientes, busca-se, também, fazê-lo para os principais investidores, detentores do capital social da matriz do grupo. Com esse propósito, o foco na proposição de meios que possibilitem à unidade de negócios do One Group no Brasil se

tornar financeiramente sustentável e independente de sua matriz requer que o projeto considere sua viabilidade econômica, justificando a descrição apresentada no tópico seguinte.

As premissas referentes ao investimento necessário para o funcionamento e geração de receitas consideram o dimensionamento para a implantação deve ser feito para uma estrutura adequada para a execução dos serviços de manutenção corretiva periódica de uma população de 3.800 componentes que estão instalados atualmente nos equipamentos em operação. Para isto é necessário: adequação da estrutura do prédio alugado; equipamentos para manuseio de componentes mecânicos; computadores e demais dispositivos de processamento e comunicação; ferramentas; revisão de instalação elétrica; registro da filial; e, contratação de quatro técnicos. Os custos operacionais, são: aluguel de galpão e veículos; custos de energia e telecomunicações; e, salários. Assim, para a implantação foram considerados os gastos relacionados na Tabela 1.

Tabela 1. Desembolsos com Investimentos e Gastos com a Operação

Total de desembolsos (A + B)						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Total (A + B)	887.400,00	929.320,00	902.286,00	947.400,30	994.770,32	1.044.508,83
A - Total Investimento	69.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B - Total Operação	818.400,00	859.320,00	902.286,00	947.400,30	994.770,32	1.044.508,83

Investimento (A)						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Descrição	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1
Abertura da Firma	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estrutura Física – Adequação	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estrutura Dados e Comunicação	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamentos e Ferramentas	30.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estrutura de Escritório	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Gastos com a operação (B)						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Descrição	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1	Semestre 1
Salários e Encargos	600.000,00	630.000,00	661.500,00	694.575,00	729.303,75	765.768,94
Aluguel Galpão + Taxas	120.000,00	126.000,00	132.300,00	138.915,00	145.860,75	153.153,79
Aluguel Veículo	38.400,00	40.320,00	42.336,00	44.452,80	46.675,44	49.009,21
Energia	18.000,00	18.900,00	19.845,00	20.837,25	21.879,11	22.973,07
Comunicação (telefone/dados)	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	15.315,38
Suprimentos operacionais	18.000,00	18.900,00	19.845,00	20.837,25	21.879,11	22.973,07
Outros	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	15.315,38

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da empresa

Os números considerados na previsão de receitas e custos foram baseados no histórico das atividades do cliente da região, que somam 2,5 milhões de reais por mês somente com os componentes dos equipamentos fornecidos pelo One Group. A expectativa de início de faturamento é de seis meses após sua entrada em funcionamento e com um crescimento gradativo de 10% a cada seis meses. Chegou-se, assim, à projeção de faturamento anual apresentada na Tabela 2.

Tabela 2. Projeção de Faturamento Anual

	Período					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Receita Total	273.000,00	882.000,00	1.067.220,00	1.291.336,20	1.562.516,80	1.890.645,33
Faturamento de Serviço	390.000,00	1.260.000,00	1.524.600,00	1.844.766,00	2.232.166,86	2.700.921,90
Custo de serviços (terceiros)	-117.000,00	-378.000,00	-457.380,00	-553.429,80	-669.650,06	-810.276,57

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da empresa

Confrontando as projeções de desembolsos com as entradas provenientes das receitas, elaborou-se um fluxo de caixa para um período de 6 anos e. Os valores estão demonstrados na Tabela 3.

A análise da viabilidade financeira de um projeto de investimento considera elementos como: Retorno do Investimento; *Payback*; e Valor Presente Líquido, que são usados para este trabalho como referência de tomada de decisão sugeridos por Gitman (2002).

Essas técnicas utilizadas para avaliar este projeto de investimento incluem o *payback*, que é o período de tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial; a Taxa Interna de Retorno (TIR), é a taxa de desconto usada pelas organizações para se comparar se o investimento é atrativo, ou seja, indica o percentual a partir do qual passa a ser interessante investir o capital da empresa para geração de riqueza; e, o Valor Presente Líquido (VPL), sendo o valor monetário ajustado em relação ao tempo, assim, considerando-se um valor de ganho previsto para um período futuro, o valor do dinheiro para o momento presente será menor, pois são descontados os juros e/ou a inflação aferida nesse período.

Considera-se, também, a taxa mínima de atratividade. Ela é definida pelas organizações para se caracterizar o percentual mínimo esperado sobre os investimentos aplicados em seus projetos, e é calculada em função dos riscos atribuídos ao ambiente de negócios e dos resultados financeiros previstos. Para este estudo, o índice definido pela empresa é de 15%. A Tabela 3 apresenta os fluxos de caixa anuais e acumulados nominais, e os mesmos fluxos descontados pela taxa de atratividade de 15%. Na soma do fluxo de caixa, os ganhos registrados no período entre o primeiro até o sexto ano é de R\$ 1.326.332,89. No entanto, com a aplicação da taxa mínima de atratividade há uma correção das previsões de ganho e a soma do fluxo de caixa descontado é de: R\$ 426.605,98.

Tabela 3. Fluxos de Caixa Nominal e Descontado

Período	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Acumulado	Fluxo de Caixa Descontado	Fluxo de Caixa Descontado Acumulado
Ano 1	-614.400,00	-614.400,00	-534.260,87	-534.260,87
Ano 2	-47.320,00	-661.720,00	-35.780,72	-570.041,59
Ano 3	230.234,00	-431.486,00	151.382,59	-418.659,00
Ano 4	343.935,90	-87.550,10	196.646,47	-222.012,53
Ano 5	567.746,49	480.196,39	282.270,34	60.257,81
Ano 6	846.136,50	1.326.332,89	365.808,16	426.065,97
SOMA	1.326.332,89	1.326.332,89	426.605,98	426.605,98

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando apenas o fluxo de caixa acumulado nominal, o *payback* do investimento se dará aos cinco anos e dois meses após o início do projeto, quando o valor acumulado passa a ser

positivo.. Contudo, de modo mais realista, aplicando-se a taxa de atratividade de 15% ao ano, o *payback* é de cinco anos e nove meses.

Quanto à Taxa Interna de Retorno (TIR), este é o indicador usado para comparar se o seu percentual calculado é maior que a taxa de atratividade do projeto. Para este estudo, foi atribuído pela empresa um percentual de atratividade de 15%, que gerou um caixa acumulado de R\$ 426.605,98, partindo-se de um total de investimento de R\$ 139 mil (Tabela 2). Para o cálculo da TIR o valor do VPL deve ser anulado. Assim:

$$VLP = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{\text{Fluxo de Caixa Acumulado}}{(1+TIR)^t}$$

$$TIR = 1 - \sqrt[t]{\frac{\text{Fluxo de Caixa Acumulado}}{\text{Investimento}}} \Rightarrow TIR = 1 - \sqrt[6]{\frac{426,6}{139}}$$

$$TIR = 20\%$$

Os resultados se apresentam favoráveis em se considerando uma estratégia de consolidação de uma filial na Região Norte, dadas as premissas assumidas para este cenário e os valores calculados: TIR: 20%; VPL: acima de R\$ 426 mil reais e *Payback*, de cinco anos e nove meses. Outro fator a ser considerado é que existem outras indústrias de grande porte localizadas na mesma localidade onde a empresa poderá ser instalada e que podem se tornar clientes. Desta forma, potencializa-se o aumento do resultado para negócio.

O projeto proposto, sendo aprovado pelo Conselho Deliberativo, será financiado com recursos próprios disponibilizados pela matriz.

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborado com o objetivo de aproveitar a oportunidade de desenvolvimento de negócios da empresa multinacional em foco, de modo a satisfazer demandas de produtos e serviços que podem ser produzidos e fornecidos em território brasileiro, o projeto aqui descrito possibilitou o entendimento do ambiente de negócios em que a empresa está inserida e, por conseguinte, uma avaliação mais aprofundada das condições existentes no mercado identificado, resultando na formulação e proposição de estratégias para a consecução do objetivo estabelecido.

Recorreu-se à utilização de uma metodologia estruturada que permite a identificação de uma oportunidade concreta no mundo corporativo, podendo ser trabalhada com a orientação para o desenvolvimento de uma solução e, assim, gerar um corolário prático ao ser implementado.

O ponto de partida, foi a identificação da oportunidade, cuja aparente simplicidade requer uma definição criteriosa, pois determina o conteúdo de todas as etapas seguintes e principalmente a efetividade do resultado. O entendimento do contexto do ambiente de negócio e o anseio da liderança da empresa pelo desenvolvimento da organização decorreu de uma proposta inicial que passou a ser o projeto deste estudo, tratando a oportunidade de uma maneira produtiva.

Para as definições das estratégias recorreu-se à Matriz SWOT, cuja facilidade de análise traz a sofisticação necessária para este estudo. Por outro lado, o conteúdo identificado para sua realização foi levantado com o entendimento no Ciclo de Criação de Valor, Miguel et al. (2018), que produziu a contextualização necessária para o entendimento dos fatores internos e externos à organização e, assim, enriquecer todos os componentes da matriz, o seu desdobramento e a elaboração do Plano de Ações.

As propostas apresentadas aqui mostram a capacidade de implementação, a situação favorável de investimento utilizando recursos próprios e o retorno potencial para viabilizar o aproveitamento da oportunidade. O processo de decisão interno da organização deve direcionar os

próximos passos, com base no trabalho apresentado, mas que pode requerer outras análises ou simulações, que não fazem parte deste relato técnico, cuja finalidade principal é discorrer o conteúdo prático e fundamentado na teoria com base acadêmica.

O conteúdo aqui apresentado seguiu um roteiro iniciado pela identificação de oportunidade e seu aproveitamento, feito por um diagnóstico e análise estruturados com o apoio de técnicas e instrumentos tradicionalmente recomendados e validados no ambiente acadêmico, e comumente utilizados no dia a dia das empresas; e conduzindo, por fim, a uma proposta de solução exequível e economicamente viável. Esta solução foi elaborada com base no método científico para trabalhos práticos e aplicados desenvolvido por Marcondes et al. (2017). A proposta resultante revela-se, assim, passível de aplicação efetiva pela organização em foco.

Ainda que direcionadas às condições específicas de um negócio, as técnicas analíticas aqui utilizadas podem, contudo, ser consideradas como exemplo a ser replicado em situações equivalentes em outras organizações de ramos industriais diversos, levando em consideração as devidas adequações às características do mercado em que estão inseridas e a seus respectivos processos internos.

Espera-se que a realização deste projeto proporcione contribuições para o despertar de uma nova concepção no processo decisório das empresas, com visão estratégica do ambiente em que elas atuam e na busca sistemática de inovação pela identificação e aproveitamento de oportunidades para criação de valor e o consequente desenvolvimento de negócios.

Considera-se, também, o potencial de extensão dos benefícios de um projeto dessa natureza a um universo que extrapola os limites de uma organização específica e a proposição de meios para a integração de recursos, tecnologia, capacidade, processos, decisões e estrutura para o aproveitamento de oportunidades de inovação. Pioneiro nos estudos sobre inovação e empreendedorismo, Joseph Schumpeter considera que os principais agentes da promoção do crescimento econômico são empreendedores que introduzem no mercado novos produtos, novos métodos de produção, ou outras inovações que estimulem a atividade econômica (Schumpeter, 1947; 1985). Tal tipo de comportamento não se restringe a ações individuais. Conforme se encontra em estudos sobre empreendedorismo corporativo, uma organização também pode assumir um comportamento empreendedor e fomentar o desenvolvimento econômico.

A despeito da complexidade típica presente em um ambiente dinâmico e em contínua evolução, investir em desenvolvimento de negócios tende a expandir os benefícios à comunidade em que a organização atua. Conforme afirmam Porter e Kramer (2009), o desenvolvimento econômico e social é diretamente afetado pela prosperidade dos negócios, em decorrência da ampliação de fatores determinantes como a oferta de empregos e de novos produtos e serviços dedicados à satisfação de necessidades e desejos da sociedade, de modo a contribuir para a evolução da qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

- Barney, B. J. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*, São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Burgelman, R. A. & Sayles, L. R. (1986). *Inside Corporate Innovation*. New York: The Free Press.
- Flint, D. J.; Woodruff, R.B. & Gardiel, S. F. (2002). *Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context*. *Jornal of Marketing*, 66(1), pp. 102-117.
- Gitman, L (2002). *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Ed. Harbra Ltda.

- Humphrey, S. A. (2005). "SWOT Analysis for Management Consulting", SRI Alumni Association Newsletter, December.
- Johnson, G.; Scholes K. & Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th. Ed. FT/Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Administração de Marketing*, 14th Ed. São Paulo: Pearson Education.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P., Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>
- Miguel, L. A. P.; Marcondes, R. C. & Caldeira, A. (2018). *Creating Value for Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal*. In: 6th RSEP International Multidisciplinary Conference Proceedings. Ankara - Turquia: Yargi Yayınevi/Yargi Publishing House. p.53 – 76. Recuperado em 3/jun/2019 de: http://rsepconferences.com/my_documents/my_files/AD8_Lisbon_Conf._Proceedings.pdf .
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. São Paulo: Alta Books.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, pp. 437-510.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*, Prentice-Hall.
- Schumpeter, J. A. (1947). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 2. ed., New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Juro e Ciclo Econômico*. São Paulo: Abril.
- Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(1), pp. 17-27.
- Weiss, A. E., (2011). *Key Business Solutions – Essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. Great Britain: Pearson Education.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Levered Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(6), pp. 225-247.