

UNIVERSIDADE PAULISTA

FERNANDO ARAUJO RAVAGNANI

**ESTRATÉGIA DOS NEGÓCIOS NO SETOR DE CABOS DE
ALTA TENSÃO: estudo de caso Sikora**

SÃO PAULO

2016

FERNANDO ARAUJO RAVAGNANI

**ESTRATÉGIA DOS NEGÓCIOS NO SETOR DE CABOS DE
ALTA TENSÃO: estudo de caso Sikora**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista, para obtenção de título de mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Área de Concentração: Estratégias e seus
Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

SÃO PAULO

2016

Ravagnani, Fernando Araujo.

Estratégia dos negócios no setor de cabos de alta tensão: estudo de caso
Sikora / Fernando Araujo Ravagnani. - 2016.

95 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégias e Seus Formatos Organizacionais.
Orientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini.

1. Empreendedorismo. 2. Estratégia. 3. Posicionamento estratégico.
I. Bazanini, Roberto (orientador). II. Título.

FERNANDO ARAUJO RAVAGNAI

**ESTRATÉGIA DOS NEGÓCIOS NO SETOR DE CABOS DE ALTA TENSÃO: estudo
de caso Sikora**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da Universidade
Paulista, para obtenção de título de mestre em
Administração.

Aprovada em:

Banca Examinadora

_____/_____/____

Prof. Dr. Roberto Bazanini

Orientador

Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/____

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo

Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/____

Prof. Dra. Daielly Melina Nassif Mantovani

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a DEUS que me ilumina e me proporciona as diretrizes dos caminhos que devo seguir, a minha esposa pela dedicação e carinho, aos meus pais, irmãos e família que sempre me deram a força necessária para transgredir todos os obstáculos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Bazanini por todo empenho e dedicação.

Ao coordenador do curso Prof. Dr. Flavio Macau pela sua atenção e respeito.

Aos professores e funcionários do Departamento de Pós Graduação da UNIP, amigos e colegas de classe.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esse sonho pudesse ser realizado.

“Talvez sacrifício e serviço sejam o tributo que pagamos pelo privilégio de viver”.

(James C. Hunte)

RESUMO

A partir da segunda metade do século passado, com as aceleradas mudanças tecnológicas, a abertura das economias anteriormente protegidas e o surgimento de mercados consumidores potenciais, forçaram as empresas a se adaptarem rapidamente frente as suas capacidades e competências que anteriormente eram dispensadas ou não possuíam. Particularmente à partir dos anos 80 ocorreu a intensificação da concorrência, as empresas necessitaram se capacitar em diversos segmentos de atividades de negócios e também com as crescentes pressões financeiras e os ciclos das inovações tecnológicas cada vez mais curtos, obrigaram as empresas a buscar por alternativas para se adaptarem a essa nova realidade. Por intermédio de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória descritiva, com o emprego de entrevista não estruturada e análise de conteúdo, tendo como estratégia o estudo de caso, a presente pesquisa tem por objetivo principal identificar e analisar a pertinência dos preceitos presentes na estratégia de posicionamento e na visão empreendedora como fatores que explicam o sucesso empresa. Os resultados da pesquisa permitem compreender os elementos de inovação, foco, persistência e visão de futuro, diferencial e investimento constantes presentes nas premissas da teoria da estratégia empreendedora e estratégia do posicionamento acompanhadas dos preceitos do modelo VRIO do *Resource Business Review* (RBV) explicam o sucesso de vendas do equipamento XRAY8000 e, conseqüentemente, o alcance de vantagem competitiva no mercado de cabos elétricos de média e alta tensão. A contribuição da pesquisa está em discutir criticamente a interatividade entre as abordagens estratégicas em setores específicos das atividades industriais.

Palavras Chave: Empreendedorismo. Estratégia. Posicionamento Estratégico.

ABSTRACT

From the second half of last century, with the rapid technological changes, the opening of previously protected economies and the emergence of potential consumer markets, forcing companies to adapt quickly forward their skills and competencies that were previously waived or did not. Particularly in the 80s was the increased competition, companies needed to be trained in various segments of business activities and also with growing financial pressures and the cycles of technological innovations increasingly shorter, forced companies to look for alternatives to adapt to this new reality. Through qualitative research, descriptive exploratory nature, with the job interview unstructured and content analysis, with the strategy case study, this research has as main objective to identify and analyze the relevance of the principles present in the positioning strategy and entrepreneurial vision as factors that explain the success of the company. The survey results allow us to understand how the premises of the entrepreneurial strategy theory and positioning strategy accompanied by the precepts of VRIO model Resource Business Review (RBV) explain the XRAY8000 equipment sales success and, consequently, the scope of competitive advantage in the market electric medium and high voltage cables. The contribution of research in this critically discuss the interaction between the strategic approaches in specific sectors of industrial activity.

Keywords: Entrepreneurship. Strategy. Strategic positioning.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CV – Continuous Vulcanization

CCD – Charge-coupled device

MCT Multi-Constituent Transmitter

NXT – Next

PE –Polietileno de baixa densidade

XLPE – Polietileno de alta densidade

XRAY8000 – Equipamento de Raio-X para medição e controle de espessura em cabos de alta tensão

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Pesquisa bibliográfica.....	18
Quadro 1 – Visão Geral e Pressuposto das Escolas (Características Básicas).....	20
Quadro 2 – Tipos de vantagens competitivas.....	21
Quadro 3 – Premissas da Escola Empreendedora.....	30
Quadro 4 – O Modelo VRIO.....	34
Quadro 5 – Questões a serem adotadas na etapa de entrevista sobre o posicionamento da empresa Sikora e seus respectivos objetivos.....	40
Quadro 6 – Histórico da empresa Sikora.....	48
Quadro 7 – Posicionamento estratégico durante o lançamento do equipamento.....	53
Quadro 8 – Como era percebido esse mercado em potencial?.....	53
Quadro 9 – Como se deu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento?.....	57
Quadro 10 – Posicionamento atual da Sikora.....	60
Quadro 11 – Resultados gerados pela mudança de posicionamento?.....	63
Quadro 12 – Prêmios da Sikora.....	70

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama das Cinco Forças Competitivas de Porter.....	24
Figura 2 – Representação esquemática dos elementos que compõem o processo empreendedor.....	33
Figura 3 – Equipamento XRAY8000NXT.....	49
Figura 4 – Equipamento XRAY8000.....	50
Figura 5 – Foto de uma linha catenária – CV.....	50
Figura 6 – Cabo de alta tensão com as devidas camadas de isolamento.....	51
Figura 7 – Gráfico da evolução do número de funcionários após o desenvolvimento do equipamento.....	65
Figura 8 – Gráfico da evolução do faturamento logo após a criação e desenvolvimento do equipamento.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema	15
1.2 Justificativa	15
1.3 Problema da Pesquisa	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Fundamentação Teórica	19
2.2 Escola de Posicionamento de Porter	20
2.2.1 As cinco forças de Porter	22
2.2.2 As estratégias genéricas de Porter	25
2.3 Análise crítica das estratégias genéricas de Porter	25
2.3.1 Críticas à Liderança em Custo	25
2.3.2 Críticas à Diferenciação	26
2.3.3 Críticas ao enfoque	26
2.4 Escola Empreendedora	29
2.4.1 Empreendedorismo como processo	32
2.4.2 Análise crítica da Escola Empreendedora	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 Natureza da pesquisa	37
3.2 Amostra	39
3.2.1 Coleta de dados	39
3.2.2 Tratamento de dados	42
3.3 Modelo das entrevistas	43
4 ESTUDO DE CASO SIKORA	45
4.1 As Estratégias da Empresa	45
4.2 Características da Organização	46
4.3 O equipamento XRAY 8000	48
4.4 Linhas Catenárias - CV	49
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
5.1 Qual era o posicionamento estratégico da Sikora durante o lançamento do equipamento XRAY8000 e como era percebido esse mercado em potencial?	53
5.2 Como ocorreu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento e quais foram seus motivadores? Qual foi o papel do líder e fundador da empresa?	56
5.3 Qual o posicionamento atual da Sikora?	60
5.4 Quais foram os resultados gerados pela mudança de posicionamento estratégico?...	63
5.5 Síntese dos Resultados	66
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	68
6.1 Conclusões	68
6.2 Qual era o posicionamento estratégico da Sikora durante o lançamento do equipamento XRAY8000 e como era percebido esse mercado em potencial?	68
6.3 Como ocorreu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento e quais foram seus motivadores? Qual foi o papel do líder e fundador da empresa?	69

6.4 Qual o posicionamento atual da Sikora?	70
6.5 Quais foram os resultados gerados pela mudança de posicionamento estratégico?...	71
6.6 Limitações da pesquisa	72
6.7 Recomendações	72
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A – Entrevista e questionário base	80
APÊNDICE B – Entrevistas	81

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, fatores tais como o vertiginoso desenvolvimento no segmento tecnológico, a abertura das economias que no passado eram mais protegidas, o apogeu de novos e potenciais mercados consumidores em todo o mundo, além de outros elementos, obrigaram as empresas a se adaptarem a essa nova realidade de mercado decorrente do ganho de capacidade e especificações que anteriormente não possuíam ou que não eram exigidas.

Nesse universo globalizado, com o fomento de uma competição cada vez mais intensificada, as empresas passaram a criar segmentos nos quais pudessem se diferenciar na busca por atividades e negócios participativos.

Além do aspecto produtivo, o sistema financeiro passou a exercer pressão sobre a lucratividade e o ganho de capitais sobre os recursos disponíveis. Também os ciclos de inovações tecnológicas se tornaram cada vez mais curtos, pressionando os líderes das instituições a buscar novas saídas para obter essas novas competências.

Dentro desse contexto, as empresas do setor de cabos passaram a criar estratégias voltadas para a identificação e diferenciação na criação de novos produtos; e para a implementação de tecnologias a fim de alcançar mercados com o intuito de obter vantagem competitiva no segmento de atuação.

Nessa dinâmica de mercado, Johnson (2002) afirma que um dos fatores que podem influenciar a velocidade com que uma empresa cresce ou abre novos mercados é a aquisição de novas empresas que adicionem, de forma mais rápida, aquilo que a supressora está buscando e que levaria muito mais tempo se tentasse desenvolver por si só. A aquisição de novas empresas e tecnologias que agreguem diferenciais tecnológicos e comerciais, certamente aumenta a competitividade e torna a empresa compradora mais rápida e dinâmica. Ainda dentro desse contexto, em alguns casos, o produto ou o cenário financeiro mudam tão rápido que a aquisição se torna a única forma de entrar no mercado de maneira bem-sucedida, pois esse processo de criação interna normalmente é muito longo e demanda altos investimentos.

Porém, muitas empresas optam por mudar o seu posicionamento estratégico para se apresentarem de forma competitiva no mercado. As aquisições podem, então, ser usadas como parte da estratégia da empresa para atingir esse novo posicionamento.

Nessa perspectiva, a estratégia pode ser concebida como uma posição valiosa conduzida por um conjunto de atividades alinhadas aos objetivos da organização que busca

proporcionar valor para o ambiente competitivo (PORTER, 1989; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012).

Genericamente, como propôs Andrews (2006), o posicionamento estratégico tende a apresentar características próprias nas organizações, uma vez que é resultado do planejamento e perspectivas de direção apresentadas no cenário organizacional.

Algumas empresas se direcionam ao desenvolvimento e criação de valor dentro de seus próprios limites. Um dos casos ilustrativos dessa tendência na história recente é a Apple, atualmente, a maior empresa de valor do planeta. Sua história teve início com seu fundador Steve Jobs idealizando produtos que pudessem ser o sonho e o desejo dos consumidores e que não se pudessem encontrar produtos semelhantes em nenhum concorrente.

A visão empreendedora e o posicionamento estratégico, acompanhados dos recursos internos, serão utilizados como referenciais para explicar o alcance de diferencial competitivo no mercado de cabos de alta tensão. Porter(1986) evidencia a importância de diferenciar o produto ou o serviço oferecido ao mercado, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

A contribuição da pesquisa está em discutir criticamente a pertinência das abordagens estratégicas em setores específicos das atividades industriais.

1.1 Tema

Estratégias dos negócios no setor de cabos de alta tensão.

1.2 Justificativa

Atuando há mais de 10 anos no setor de cabos de alta tensão busquei encontrar respostas que explicasse as características desse mercado e, em decorrência referenciais que explicassem as relações entre as orientações estratégicas e o alcance de vantagem competitiva nesse setor de atividades.

Inicialmente, por meio de pesquisa bibliométrica, constatei não existir nenhuma pesquisa nos principais sites de busca (EBSCO, PROQUEST, SCIELO e outros). Em decorrência, tendo vivenciado o lançamento do equipamento XRAY8000, propus preencher essa lacuna ao pesquisar as relações entre as orientações estratégicas adotadas pela Sikora no lançamento desse equipamento como referenciais explicativos no alcance de vantagem competitiva perante à concorrência.

Em nossa contemporaneidade, cada vez mais as organizações buscam alcançar vantagens competitivas que sejam sustentáveis e que as diferenciem de seus concorrentes.

Em função da forte pressão sofrida pela indústria elétrica internacional, principalmente por empresas de países desenvolvidos como Estados Unidos, Alemanha, Japão e Coreia do Sul; torna-se necessário que a estratégia seja periodicamente revisada no sentido de anular ou, ao menos, minimizar ameaças externas ao negócio.

Dessa forma, o presente estudo justifica-se na medida em que discute criticamente como as premissas da estratégia do posicionamento, estratégia empreendedora acompanhadas dos preceitos do modelo VRIO do Resource Business Review dentro das ações da empresa Sikora, diversificaram seu negócio com o objetivo de lançar-se a frente no concorrido mercado de equipamentos elétricos e, com isso, proteger-se das ameaças dos concorrentes.

Na pesquisa bibliográfica realizada nos sites de busca *Spell and Scielo* não foram encontrados estudos relacionados ao setor de cabos de alta tensão. Embora os termos “estratégia de posicionamento e visão empreendedora” sejam bastante utilizados no campo da administração, não foram encontradas pesquisas relacionadas ao setor de cabos de alta tensão, por isso, este estudo pretende preencher essa lacuna. A justificativa teórica para este trabalho é a de verificar se a teoria existente relacionada ao posicionamento, diversificação e desenvolvimento de novas tecnologias e empreendedorismo explicam o reposicionamento estratégico das empresas como forma de se protegerem ou crescerem em seus mercados de atuação.

Dessa forma, espera-se que o entendimento da estratégia adotada pela Sikora possa contribuir para pesquisas futuras que relacionem o posicionamento estratégico, o empreendedorismo e de RBV como referenciais plausíveis em todos os setores específicos das atividades industriais.

1.3 Problema da Pesquisa

O problema da pesquisa está em encontrar respostas para a seguinte questão: Como os preceitos da teoria do posicionamento e da escola empreendedora explicam as ações estratégicas empregadas no setor de cabos de alta tensão?

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a pertinência da aplicabilidade da estratégia de posicionamento e da estratégia empreendedora no setor de cabos de alta tensão.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são apresentados abaixo:

- a) Identificar os elementos das estratégias de posicionamento e estratégia empreendedora empregadas nesse estudo de caso;
- b) Comparar os resultados alcançados com a visão estratégica dos autores contemporâneos para o alcance de vantagem competitiva;
- c) Verificar a pertinência desses resultados com as críticas da escola empreendedora e escola do posicionamento.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo desta etapa do projeto foi levantar dados de estudos recentes sobre práticas em Estratégia de Posicionamento e da Escola Empreendedora e, com isso, apresentar as que estejam em linha com essa pesquisa.

Para a investigação dos trabalhos e das produções foram utilizados, dentre outros, os portais *Scielo* e *Spell*, todos reconhecidas fontes de dados para artigos científicos.

A busca ocorreu em 10 de outubro de 2016 e a data de ocorrência ficou limitada aos últimos cinco anos, encontrando-se os seguintes resultados para as palavras-chaves:

Tabela 1 – Pesquisa bibliográfica

Forma de busca	Resultados no <i>Spell</i>	Resultados no <i>Scielo</i>
Estratégia	10230	13456
Posicionamento	9678	10287
Empreendedorismo	15478	18789
Cabos de alta tensão	15	7
Estratégia de diferenciação	196	213
Estratégia de Posicionamento	3456	4587
Estratégia Empreendedora	3390	11600
Estratégia de Posicionamento no setor de Cabos de Alta Tensão	0	0

Fonte: Autor (2016)

Dessa maneira, analisando os resultados da tabela 1, chega-se à conclusão de que o tema “Estratégia” e, principalmente, “Estratégia de Posicionamento” e “Estratégia Empreendedora” são bem amplos, com extensa base teórica e muitos trabalhos referenciados. Quando se especifica, porém, o tema “Estratégia de Posicionamento” e “Estratégia empreendedora no setor de Cabos de Alta Tensão”, observa-se uma grande lacuna e a indicação das dificuldades para encontrar modelos teóricos e metodologias que pudessem servir de base para o trabalho em questão.

Portanto, a justificativa teórica para este trabalho é a de verificar se a teoria existente relacionada ao Posicionamento Estratégico pode englobar a fusão de orientações estratégicas como referencial que explique satisfatoriamente a atuação das empresas produtoras de cabos de alta tensão, particularmente, no que se refere ao estudo de caso da Sikora.

2.1 Fundamentação Teórica

Para Johnson (2003), o termo “estratégia” é a combinação de fatores e direcionamento no longo prazo, que traz vantagem em um ambiente em constante alteração por meio de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às demandas dos *stakeholders*.

A estratégia envolve um conjunto de decisões importantes e irreversíveis relacionados aos objetivos e aos meios, para os quais devem convergir os esforços da ação empresarial. O cerne da estratégia consiste na busca da eficácia, que envolve três decisões fundamentais da empresa: alocar-se em indústria com taxa de retorno atrativa, definir sua estratégia competitiva e, para tanto, mobilizar os recursos necessários a fim de alcançar uma vantagem competitiva (WIT e MEYER, 2005; GRANT, 2008).

Uma indústria consiste em um grupo de empresas que fabricam substitutos próximos entre si e, assim, disputam a preferência dos consumidores (SALONER, SHEPARD e PODOLNY, 2001). O paradigma da organização industrial utilizou o modelo Estrutura-Condução Desempenho (ECD), segundo o qual a estrutura da indústria determina a condução das empresas que, por sua vez, determina o desempenho coletivo das empresas no mercado (PORTER, 1981; HUNT, 2000; ANDREOSSO e JACOBSON, 2005).

Um aspecto crucial do paradigma da organização industrial é este: a condução (estratégia) da organização é determinada pela estrutura que, por sua vez, determina o desempenho. Quando isso ocorre, a condução passaria a ser ignorada e somente a estrutura da indústria serviria de base para explicar o desempenho da empresa.

A estrutura de cada indústria – avaliada de acordo com as características do ambiente externo, e medida em termos de número de empresas, homogeneidade dos produtos, custos de entrada e saída – determina a intensidade da competição entre as empresas. A condução refere-se às decisões e às ações das empresas, tais como determinação dos preços, diferenciação dos produtos, cooperação tácita e exploração de seu poder de mercado por meio de pesquisa, investimento e propaganda.

O desempenho diz respeito aos níveis de resultados da empresa individualmente, tanto em relação ao desempenho médio da indústria como também ao desempenho da economia, e os consequentes benefícios gerados para a sociedade em termos de eficiência produtiva e locativa, níveis de emprego e progresso. O desempenho médio das indústrias será maior à medida em que os setores em que atuam forem mais atrativos (BARNEY, 2011).

Porter (1986) define que estratégia ou competitividade de uma organização com fins lucrativos, consiste no conjunto de mudanças e abordagens competitivas que os dirigentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa; reforçando, assim, a posição de mercado da empresa, promovendo a satisfação dos clientes e realizando os objetivos de desempenho.

Dentro das teorias relacionadas à estratégia, Mintzberg propôs orientações básicas, que podem ser encontradas entre as dez escolas da administração estratégica:

Quadro 1 – Visão Geral e Pressuposto das Escolas (Características Básicas)

Pressupostos das Escolas de Estratégia

Escola	
A escola de Design	O processo de formação de estratégia é conceitual e informal, avaliando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças
A escola de Planejamento	O processo de formação de estratégia dispõe de instrumentos formais e numéricos seguindo um modelo de planejamento
A escola de Posicionamento.	O processo de formação de estratégia é um processo analítico que privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a firma está.
A escola Empreendedora	A estratégia da empresa é informal, baseada no líder da empresa e na sua visão
A escola Cognitiva	A empresa elabora novas estratégias através de novos conceitos e inovações radicais
A escola de Aprendizagem	A estratégia da empresa evolui em um processo interativo de tentativa e erro
A escola de Poder	A estratégia da empresa é abertamente influenciada por relações de poder
A escola Cultural	A cultura da empresa é influencia a sua forma de ver o mundo e definir suas estratégias
A escola Ambiental	O ambiente é determinante para a estratégia da empresa através de comportamentos isomórficos (pressões institucionais).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg et al. (2000)

Para os propósitos deste trabalho, serão analisadas criticamente a escola do posicionamento, a escola empreendedora e as premissas do modelo VRIO do RBV, concentradas como referenciais pertinentes para explicar a competitividade no mercado de cabos elétricos.

2.2 Escola de Posicionamento de Porter

O papel dessa escola é apoiar o processo de formulação da estratégia e não criar estratégias, pois a análise de dados é um processo estatístico e ordenado e não dinâmico, rico e confuso como o de formulação de estratégia. Dessa forma, o posicionamento representa a

escolha estratégica que procura dar uma imagem credível, diferente e atrativa de um determinado produto, quer no mercado a que o mesmo se destina, quer na mente dos potenciais clientes. Dessa maneira, o posicionamento é uma política, uma decisão estratégica com uma finalidade bem clara de percepção.

Porter (1986) também descreve os tipos de vantagens competitivas por meio da definição do escopo na diferenciação e enfoque, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de vantagens competitivas

<p>➤ Diferenciação – Essa estratégia proporciona a vantagem competitiva mediante a oferta de produtos e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores e que também possuam características diferentes dos produtos já existentes e oferecidos pelos concorrentes. Essa estratégia auxilia a organização a direcionar seus esforços para um determinado grupo e segmento.</p>
<p>➤ Enfoque – Essa estratégia visa a um nicho especializado, uma vez que direciona seus esforços para as necessidades de um mercado restrito ou um tipo específico de consumidor. Dessa maneira, o enfoque pode ser no processo de posicionamento e diferenciação.</p>

Fonte: autores com base em Porter (1986).

Todavia, o termo estratégia em administração pode ser considerado o mais utilizado e estudado, pois suas vertentes explicam todos os fenômenos dos acontecimentos dentro desse universo e ele é tratado de diferentes maneiras por alguns dos mais importantes autores em administração.

Para posicionar sua oferta, a empresa precisa compreender os padrões de preferências dos consumidores, o que os motiva a comprar, como compram e usufruem os benefícios esperados (GRANT, 2008). A vantagem competitiva de diferenciação pode ser conquistada quando a oferta da firma contém, na medida certa, os atributos que melhor satisfazem a demanda dos compradores.

Estrategistas parecem concordar que as vantagens competitivas de menor custo e diferenciação não são mutuamente excludentes (GHEMAWAT, 2007): existem efeitos mútuos na relação custo-qualidade (a melhoria na qualidade pode reduzir custo), resultando numa dupla vantagem competitiva. O cliente, às vezes, não quer o produto mais simples, nem o mais sofisticado, de modo que é admissível ofertar um produto de qualidade com custos intermediários, isto é, uma estratégia híbrida (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007; THOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE, 2008).

Para Porter (1996), estratégia é criar uma posição única e com valor agregado que envolve diferentes atividades ou conjuntos delas. Em relação a uma unidade de negócios, Porter (1996) afirma que estratégia é o ato de fazer escolhas de posicionamento competitivo, integração e adaptação de atividades. Apenas com a maximização desses pontos mencionados, a estratégia será capaz de entregar competitividade, sustentabilidade e proporcionar uma combinação sem igual valor ao cliente. Outros importantes atributos da escola de posicionamento são as ferramentas conhecidas como as “**cinco forças de Porter**”, que influenciam a concorrência e as “**estratégias genéricas de Porter**” que objetivam uma performance da empresa acima da média. Essas ferramentas serão descritas a seguir.

2.2.1 As cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter, apresentado no livro “Estratégia Competitiva” (1980), permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que as demais são externas.

Segundo Serra, Torres, Torres (2004), a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 1970. Os autores afirmam, ainda, que o entendimento das forças rivais de um ramo de negócios é essencial para o correto desenvolvimento do plano estratégico. A seguir, são apresentadas essas forças rivais.

1. **Rivalidade entre concorrentes** – Essa força é considerada como a mais significativa das cinco forças (SERRA, TORRES & TORRES, 2004). Nessa dimensão, deve-se considerar a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos, ou seja, aqueles que vendem o mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão. Porter (1996) argumenta que a competição é mais intensa em um setor onde predominam as seguintes condições:

- a) O número de empresas competindo é grande ou o porte e/ou recursos das empresas que competem são relativamente iguais. “Quando o setor é altamente concentrado ou dominado por uma ou algumas empresas... então... o líder ou os líderes podem impor disciplina.” (BARNEY, 2011);
- b) O crescimento do setor é lento;

- c) As empresas têm altos custos fixos. Quando esses custos são altos em relação ao valor total do produto que está sendo fabricado, as empresas sofrem uma pressão significativa para produzir a todo vapor, a fim de manter baixos os custos unitários;
- d) As empresas têm altos custos de armazenagem. Quando o custo dos estoques de produtos acabados é muito alto, as empresas ficam tentadas a reduzir preços para girar o estoque;
- e) As empresas sofrem restrições de tempo para venda do produto;
- f) Os concorrentes têm estratégias, origens e personalidades diferentes. Porter observa que as empresas estrangeiras tornam o ambiente competitivo complexo porque abordam um negócio com metas e objetivos diferentes das empresas nacionais já sedimentadas. O mesmo se aplica às empresas mais novas, menores, operadas pelos proprietários, que podem ser mais agressivas e estar dispostas a assumir mais riscos.

As indústrias de intensa rivalidade, das quais se espera que as forças competitivas corroam a lucratividade, ao contrário, podem apresentar excelente desempenho com retorno acima da média das demais, indicando claramente que a indústria não é o principal determinante da lucratividade (BARNEY, 2011).

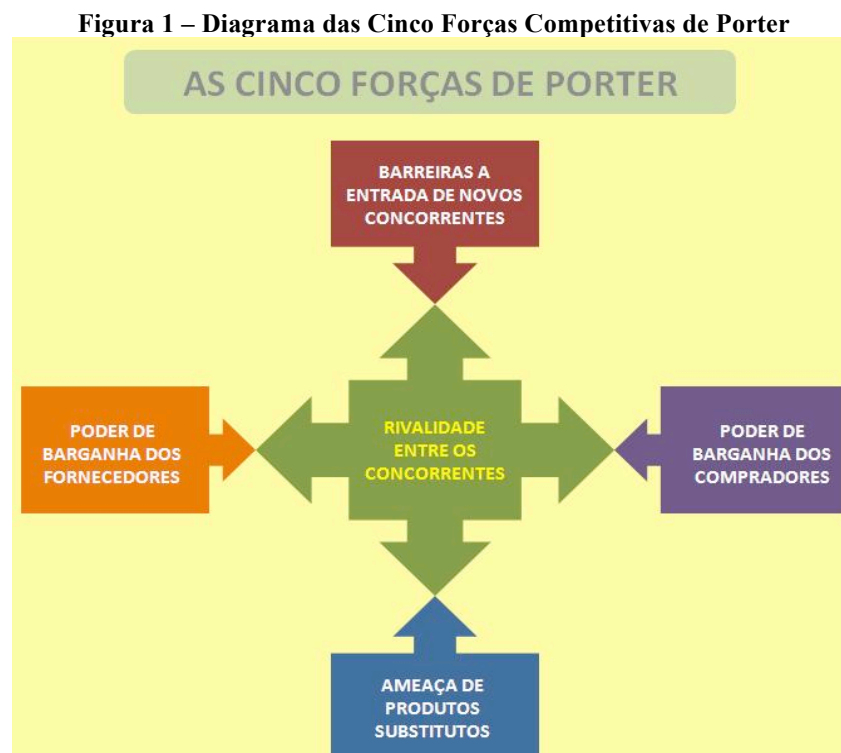
2. Barreiras à entrada de concorrentes – Além de ser necessária a observação das atividades das empresas concorrentes, a ameaça da chegada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada somadas ao poder de reação das organizações já constituídas. (SERRA, TORRES & TORRES, 2004). Essas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: Economia de Escala, Capital Necessário e Acesso aos canais de distribuição.

3. Poder de barganha dos compradores – Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. O poder de cada grupo de compradores depende de certas características quanto à situação do mercado e à importância de suas compras em comparação com seus negócios totais. Dessa maneira, o potencial de demanda de uma empresa compradora pode ser usado para garantir condições favoráveis no volume de venda, negociações de preços, condições de entrega e até o controle do fornecimento do produto em questão para outras empresas concorrentes no setor. Essa força competitiva se relaciona com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto,

principalmente quanto ao preço e à qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando as compras do setor são de grande volume, os produtos a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação, as margens de lucro do setor são estreitas e se a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Essas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

4. Poder de barganha dos fornecedores – Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes da indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Caso os fornecedores sejam de expressiva participação no mercado, acabam por reduzir a rentabilidade de uma indústria frente a impossibilidade do repasse do aumento de custos aos seus produtos, podendo optar em oferecer mercadorias substitutas para aumentar sua rentabilidade total.

5. Ameaça de Produtos ou bens substitutos – São produtos diferentes daqueles fornecidos por uma empresa, mas atendem às mesmas necessidades dos clientes. É prudente avaliar esse tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e, após certo tempo, se estabilizam em toda a região. A representação gráfica das “**Cinco Forças de Porter**” está na figura 1.



Fonte: Porter (1986)

2.2.2 As estratégias genéricas de Porter

Podem-se inferir, preliminarmente, as orientações das diferentes escolas de estratégia da seguinte maneira:

1. Escola do Posicionamento – As estratégias de posicionamento pelo seu caráter de competitividade e busca de diferencial no alcance de posição privilegiada junto à concorrência.

Existem algumas premissas que explicam a escola do posicionamento:

- a) Estratégias são posições genéricas;
- b) O contexto é econômico e competitivo;
- c) A formação da estratégia consiste da seleção de posições genéricas baseadas em cálculos analíticos;
- d) Os analistas desempenham um papel importante, passando os resultados dos cálculos para os controladores da estratégia;
- e) As estratégias são geradas desse processo para serem articuladas e implementadas.

2.3 Análise crítica das estratégias genéricas de Porter

Porter (1980, 1985) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

2.3.1 Críticas à Liderança em Custo

Faulkner e Bowman (1992) citam que, na prática, tanto gerentes quanto pesquisadores costumam, incorretamente, associar liderança em custo com concorrência em segmentos de preços baixos. Ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço (PARTRIDGE E PERREN, 1994). Alguns autores apresentam argumentos de que uma estratégia de custo baixo, acoplada com paridade em preço e nos atributos do produto, não constituiria vantagem competitiva sustentável, uma vez que o cliente não perceberia nenhuma diferença entre a oferta da empresa e outros produtos similares, cujos fabricantes apresentassem maiores custos de produção. Como consequência, a empresa líder em custo não conseguiria obter a escala e a experiência suficientes para sustentar a sua vantagem de custos no longo prazo (FAULKNER E BOWMAN, 1992; MINTZBERG, 1988). Essa afirmação é duvidosa, pois menores custos e paridade de preços e atributos resultariam

em uma *margin* maior para o líder em custos. Caso não houvesse diferença nos demais fatores do ambiente competitivo em relação aos outros concorrentes, em suma, não haveria lucros maiores. A questão está em determinar se o líder em custo poderia sustentar essa vantagem em caso de uma eventual mudança no ambiente competitivo. Sem dúvida, se ele tivesse sido capaz de traduzir seus menores custos em maior parcela de mercado (via preços mais baixos), ele poderia estar imune às forças do ambiente.

2.3.2 Críticas à Diferenciação

Uma das críticas que a estratégia de diferenciação vem sofrendo é em relação ao fato de não ser possível distinguir se o retorno pela diferenciação advém do preço, prêmio ou do aumento da parcela de mercado. Essa crítica não procede, pois fica a critério da empresa decidir como ela pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro (ENDO e SASSAKI, 2009).

Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente em: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço). Miller (1992) propôs três tipos de diferenciação: por qualidade, por inovação e por imagem. Em 1992 o mesmo autor realizou uma pesquisa entre empresas não diversificadas e encontrou três tipos de diferenciação: por qualidade (*craftsmanship*), por pioneirismo (*pioneering*) e por força de vendas (*salesmanship*).

2.3.3 Críticas ao enfoque

De acordo com Mintzberg (1998), Porter traz alguma substância para a discussão do planejamento estratégico, mas seu modelo é prescritivo e deliberado como os demais autores em que ele classifica como pertencentes às Escolas do Planejamento e do Design. É importante destacar que, assim como grande parte dos autores associados a Escola do Design, Porter também não dedica atenção aos valores gerenciais da organização e sua responsabilidade social, não levando em consideração, por exemplo, o impacto das ações do governo no ambiente de atuação da empresa e das forças políticas internas. Para Mintzberg, Porter desconsidera o aprendizado estratégico e a estratégia emergente, como se esses não existissem e ainda insiste em uma necessária cadeia de causalidade, como se tudo nas organizações fosse previsível e determinado. A defesa de Porter sobre o caráter distintivo da

estratégia acaba por condenar ações como *Benchmarking* e agrupamentos estratégicos, esquecendo, em relação ao primeiro, da alta percibibilidade da Vantagem Competitiva por serem essas passíveis de cópia. Em relação ao segundo, diminui o seu valor e desconsidera o sucesso de conhecidas ações integradas entre grupo de empresas. Filgueiras corrobora em seu trabalho:

Aumento do diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que atuam de forma enfocada, eliminando as vantagens de custos de atender um alvo restrito; diminuição entre as diferenças de atendimento do mercado total e do mercado enfocado; e a localização de sub mercados pela concorrência dentro do mercado enfocado. (FILGUEIRAS, 2002, p.184)

Durante a década de 1980, o principal foco da análise estratégica foi a ligação entre o ambiente externo (a estrutura da indústria), a estratégia e o conseqüente desempenho das empresas, sendo praticamente desprezada a relação entre os recursos e as competências da empresa e sua escolha estratégica. Sem dúvida, o trabalho de Porter (1980, 1985) constitui-se no principal exemplo daquela perspectiva.

Contudo, a partir do final daquela década, surgiram vários estudos empíricos (SCHMALENSEE, 1985; CUBBIN e GEROSKI apud HILL e DEEDS, 1996; HANSEN e WERNERFELT, 1989; RUMELT, 1991) que mostraram que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a influência da indústria à qual as empresas pertencem.

Esses autores estudaram as características necessárias dos recursos que se tornariam uma fonte de vantagem competitiva sustentável, a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas (a estratégia futura da empresa como condicionada pelas suas escolhas no passado), a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas etc. Em conjunto, essas contribuições são denominadas como a *Resource-Based View* e constituem contraponto ou complemento à análise estratégica de Porter (1980, 1985).

De modo geral, a *Resource-Based View* sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e das competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar para, então, escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências a fim de explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo.

A principal questão da crítica da *Resource-Based View* à análise estratégica, baseada na perspectiva de Porter (1980, 1985), não é quanto ao grau de influência da estrutura da indústria sobre a lucratividade da empresa, mas quanto às limitações que a postura de atenção, centrada na estrutura da indústria, frequentemente cria quanto à capacidade da empresa de inventar novos produtos, de ingressar rapidamente em mercados emergentes (aproveitar as oportunidades externas em qualquer lugar que ocorram) ou de alterar as escolhas dos clientes nos mercados maduros. Contudo, outros autores (BARNEY, 1991; MAHONEY e PADIAN, 1992; FOSS, 1996 no final de seu artigo) observam uma clara complementaridade da *Resource-Based View* com o modelo de Porter (1980, 1985) de análise da indústria, pois este permite a identificação das ameaças e oportunidades externas, enquanto a *Resource-Based View* pode fornecer uma análise mais consistente das forças e fraquezas da empresa, pois introduz um entendimento superior das condições para a empresa obter uma vantagem competitiva sustentável.

Juttner e Wehrli (1994), Prahalad e Hamel (1990) e Grant (1991) fazem clara distinção entre recursos e competências. Os recursos seriam elementos básicos, não específicos, que podem ser adquiridos ou imitados em certo grau, tais como equipamentos, recursos financeiros, tecnologia, marca, habilidade de empregados individuais etc. Por outro lado, as competências seriam elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários recursos. Prahalad e Hamel (1990) utilizam o termo *core competencies* (competências essenciais) e consideram que essas são o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diversos recursos e tecnologias.

Dentre as correntes de pensamento que buscam explicar a obtenção da vantagem competitiva, a heterogeneidade baseia-se na premissa de que os concorrentes diferem, em se tratando de recursos e capacidades, de maneira importante e durável, o que afeta competitivamente a organização e gera vantagens ou desvantagens (HELFAT; PETERAF, 2003). Esses recursos e capacidades podem ser vistos como feixes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades de gestão de uma empresa, seus processos e rotinas organizacionais, e as informações e os conhecimentos controlados por ela (BARNEY & HESTERLY, 2007). Como consequência, é criado um potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que pode resultar em desempenhos superiores e sustentáveis, que até empresas concorrentes obtenham um conjunto de recursos equivalentes (CARVALHO; KAYO; MARTINS, 2010).

2.4 Escola Empreendedora

O empreendedorismo, à luz de Barros, Forte (2004), caracteriza-se pela habilidade de conceber algo tendo pouco (ou quase nada) como ponto de partida. É a canalização de energia no começar e dar continuidade a um empreendimento. Em sua essência, o empreender é um ato criativo, em vez de observar, analisar ou descrever uma organização e desenvolvê-la.

O empreendedorismo também se manifestou como resultado do desenvolvimento da tecnologia, evidente no progresso tecnológico e na abertura global dos mercados econômicos e sociais. Depois de desenvolvidas as funções burocráticas e operacionais, as empresas deslocaram a sua atenção para outros fatores de enorme significado na sua atividade tais como a inovação, a criatividade, o conhecimento tácito e o explícito; exigindo dos empresários a observância de novos paradigmas de forma a tornar a economia altamente competitiva (WILLERDING, 2011).

O empreendedor é um agente responsável pela criação de novas empresas que correspondem às unidades de produção de bens e serviços e que visam a satisfazer as necessidades da sociedade. São pessoas que decidem fazer novos arranjos dos ativos de produção para estabelecer uma empresa. Em outra definição, o autor afirma que os empreendedores são inovadores, pois se empenham em fazer produtos ou prestar serviços diferenciados que satisfaçam as necessidades demonstradas pelos clientes (SANTOS, 2001).

Numa outra abordagem, Capontes (2012) observa que o notável crescimento que se tem presenciado na investigação acadêmica sobre o tema empreendedorismo reflete-se no reconhecimento da influência que esse fenômeno representa no crescimento das economias. O autor considera que esse impacto não é apenas confirmado por investigadores, mas também pela classe política, pois vários governos têm sublinhado a importância do empreendedorismo no desenvolvimento social e econômico da sociedade. A designação empreendedorismo advém da expressão francesa *entreprendre*, usada para denominar um indivíduo que assume o risco de criar novos empreendimentos. Nesse sentido, segundo Willerding (2011), pode considerar-se o conceito de empreender como o estudo de um conjunto de predicados por parte de um empreendedor, que derivam em empreendimentos.

Mintzberg (2010) elenca cinco elementos-qualidades que julga indispensáveis na definição de um empreendedor de sucesso:

- a) Criatividade e inovação, já que empreendedores têm habilidade em identificar oportunidades que outras pessoas não percebem;

- b) Lançar mão dessa criatividade de forma perspicaz na canalização dos esforços a um objetivo específico;
- c) Força de vontade e fé, ao conferirem reputação a sua capacidade de mudar o modo pelo qual as coisas são feitas e se doando de forma intensa e vigorosa para alcançar o sucesso;
- d) Foco na geração de valor desejando fazer as coisas da melhor forma possível, mais rápido e mais barato;
- e) Correr riscos, quebrar regras, encurtar distâncias e agir em desacordo com o *status quo*.

Em relação à escola empreendedora, o processo de formação da estratégia é centralizado em uma única pessoa, comumente no líder visionário e gerente das ações e decisões mais importantes do negócio, o que pode levar a uma forte dependência dessa liderança em detrimento de um processo participativo de outros membros gestores (MINTZBERG *et al*, 2000).

De modo geral, o processo de formação da estratégia dessa escola obedece a seis premissas básicas, conforme quadro 3:

Quadro 3 – Premissas da Escola Empreendedora

(1) A estratégia existe na mente do líder como um senso de direção em longo prazo ou uma visão de futuro da organização;
(2) O processo de formação da estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele seja o idealizador quer não;
(3) O líder promove a visão de forma decidida, controla sua implementação e sua reformulação quando necessário;
(4) A visão estratégica é flexível levando a estratégias adaptadas à visão global e resultante do desdobramento dos aspectos da visão;
(5) A organização também é flexível e apresenta uma estrutura simples privilegiando a pessoa do líder visionário e deixando-o livre para idealizar e implementar suas ideias;
(6) A estratégia empreendedora tende a assumir uma posição segura dentro de um nicho protegido contra a concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg et al. (2000)

Na ótica de Mintzberg e seus colaboradores, a Escola Empreendedora tem seu principal foco na visão, o que permite que líderes empreendedores estejam sempre atentos às oportunidades oferecidas pelo mercado. A visão de um líder empreendedor lhe permite projetar o futuro partindo de eventos passados e faz com que seus liderados desenvolvam características de pró-atividade para alcançar as metas pré-estabelecidas. Outros autores também dão sua contribuição para enriquecer os estudos da equipe de Mintzberg. Pinchot (1985) entende que é possível encontrar em determinadas organizações colaboradores com características de um “intraempreendedor”. Esse papel é atribuído às pessoas que tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações e que conseguem inovar, identificar e criar novas oportunidades de negócios, montar e coordenar novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor à determinada marca. A literatura, aliada a estudos de casos, permite dizer que a Escola Empreendedora enfatiza aspectos críticos da formação da estratégia e lança um olhar especial à sua natureza pró-ativa e ao papel que a liderança personalizada e a visão representam para as organizações. Mintzberg et al (2000) identifica quatro características das “personalidades empreendedoras” que atuam na formulação da estratégia organizacional:

- a) No critério empreendedor, observa-se que a geração de estratégias é dominada pela busca constante de novas oportunidades e que os problemas, quando surgem, são secundários e devem ser resolvidos de imediato;
- b) Entende-se que na organização empreendedora há centralização de poder na figura do executivo principal. Ele é a pessoa capaz de criar o comprometimento da organização com ações ousadas. Nesse caso, a visão substitui qualquer esquema que possa ter sido cogitado;
- c) Geração estratégica na empresa significa dar grandes saltos para frente, em face da incerteza. A estratégia, nesse caso, é mover-se para adiante. Quando se fala em tomar decisões, é necessário dar “golpes ousados”;
- d) O crescimento é a meta de toda e qualquer organização empreendedora, o que faz com que o empreendedor seja sempre motivado pela necessidade de realização. Ao ampliar o entendimento sobre essa escola, entende-se que, em seus primeiros anos de vida, as organizações se beneficiam com esse senso de direção e integração. Na visão de seu líder, a empresa promove o senso de direção em longo prazo ao lançar o produto x, baseado em sua intuição, como um nicho que soube proteger contra a concorrência.

Segundo Boava e Macedo (2006), o empreendedorismo se encontra numa fase de evolução científica que Kuhn (2001) denomina de pré-paradigmática. Essa fase de evolução reflete a desorganização, a segmentação, as teorias em permanente confronto e a inexistência de um conjunto de métodos ou princípios pré-estabelecidos. Para alguns autores, a ausência de uma base teórica unificadora para explicar, predizer e, empiricamente, examinar o empreendedorismo, bem como a utilização de teorias de várias disciplinas põem em xeque a utilidade, a legitimidade e a contribuição distintiva do empreendedorismo como campo da ciência social (SHANE e VENKATARAMAN, 2000).

Por outro lado, Gorji, Nezambad, Khozain e Siami (2012) descrevem o empreendedor como um inovador e integrador de novas tecnologias, de forma a fornecer produtos/serviços e mesmo processos que já se encontrem obsoletos. Nesse sentido, entende-se que o empreendedor tem em si uma grande responsabilidade, assente no desenvolvimento da economia e da sociedade que o rodeia.

Assim, a escola empreendedora coloca o líder no papel principal da empresa, como o elemento identificador e visualizador das lacunas que o mercado lhe oferece, liderando as pessoas para o mesmo horizonte, motivando-as e criando sonhos em que sua realização trarão benefícios sem igual.

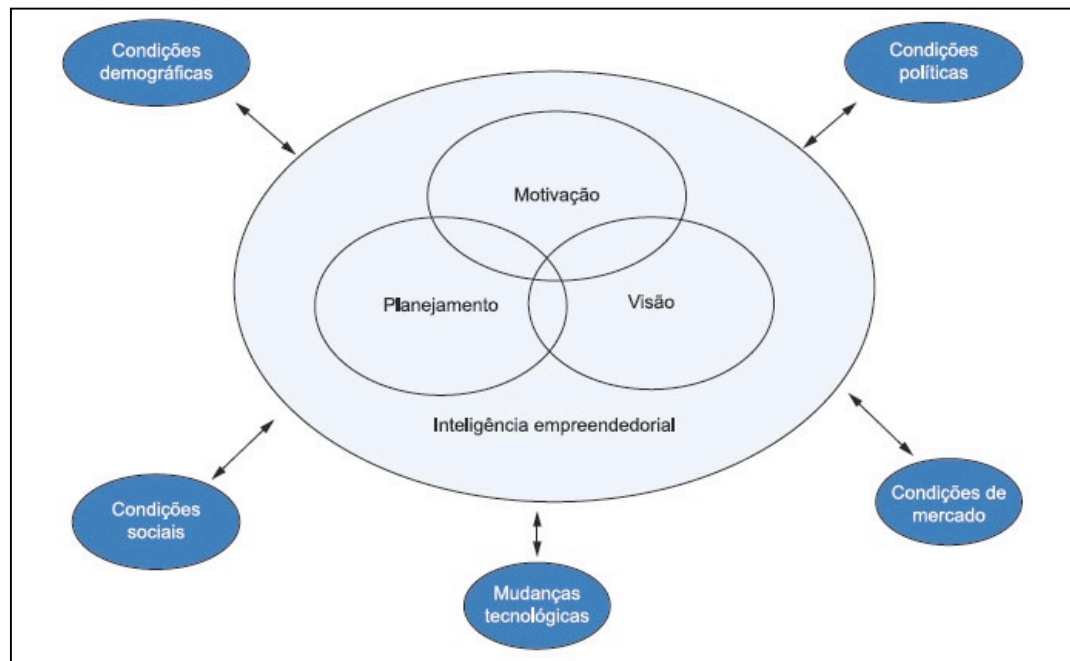
2.4.1 Empreendedorismo como processo

A abordagem do empreendedorismo como um conjunto de processos desenvolvidos ao longo do tempo, em fases distintas e relacionadas, embora não facilmente delimitadas, mostra-se crescentemente fortalecida (BARON e SHANE, 2007) porque incorpora a complexidade e a multidimensionalidade do fenômeno empreendedor e integra o indivíduo, o ambiente, a organização e os estágios dos processos (KURATKO, 2001).

A transformação envolvida no processo empreendedor poderá ocorrer pela estimulação para a percepção, incorporação e articulação dos elementos observados nos comportamentos dos entrevistados. Esse conjunto de elementos compõe grande parte do processo empreendedor e, embora com diferentes intensidades, sua presença ficou evidente em todos os entrevistados. A ativação emocional positiva, desencadeada pelo desejo e seguida por atitudes criativas; o desenvolvimento de uma visão de futuro desafiadora, mas alcançável; a utilização de procedimentos de conquista de alguma forma planejados e utilizados a partir da expertise empreendedora adquirida e adicionada ao repertório de habilidades de domínio desses empresários são elementos que aparecem interinfluenciando-se e relacionando-se

mutuamente com o ambiente em que estão inseridos, por meio das condições sociais, de mercado, políticas e mudanças tecnológicas e demográficas. Dessa forma, o empreendedor como elemento central do modelo proposto, possui em sua constituição psicológica e pragmática, a visão, a motivação, o planejamento e a inteligência empreendedora formando seu todo (RUPPENTHAL1 e CIMADON, 2012), conforme figura 2.

Figura 2 – Representação esquemática dos elementos que compõem o processo empreendedor



Fonte: Ruppenthal1 e Cimadon (2012)

Com base na figura acima, pode-se inferir que a atuação do empreendedor ocorre em relação aos fatores externos (condições demográficas, condições políticas, condições sociais, mudanças tecnológicas e condições de mercado) e também em relação aos fatores internos (motivação, planejamento e visão). A soma dos fatores externos e dos internos é manipulada pelos empreendedores para o alcance de vantagem competitiva perante à concorrência pelo posicionamento de mercado.

Em relação aos fatores internos, a *Resource Business View* (RBV) é a concepção estratégica que privilegia, acentuadamente, os recursos internos da organização como fonte de vantagem competitiva; concepção essa que permite alcançar desempenho superior das corporações em relação aos seus concorrentes.

Nessa linha de raciocínio, o empreendedor pode constituir, também, um valioso recurso interno, por isso, na visão da Escola Empreendedora, de acordo com Mintzberg et al.

(2000), um líder assume o papel de estabelecer as estratégias e prever todos os riscos decorrentes de suas decisões em relação a sua crença na própria organização.

Portanto, a visão empreendedora concentra suas ações considerando que o ambiente é maleável e corresponde a um conjunto de forças que devem ser confrontadas e controladas, tanto em relação ao ambiente, quanto aos recursos internos disponíveis.

Barney (1997) esclarece que, para um atributo da empresa se tornar recurso, deve favorecer a exploração de oportunidades ou neutralizar as ameaças do ambiente externo, razão pela qual nem todos os recursos da empresa são considerados estrategicamente relevantes ou fontes de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, mas somente aqueles que podem ser considerados valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, apresentado no Modelo VRIO, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Modelo VRIO

Recurso valioso: aquele que é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente da empresa.
Recurso raro: aquele que os competidores atuais e potenciais têm dificuldade de possuir, pois se grande número de empresas possui o mesmo recurso valioso, dificilmente o recurso será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, pois as demais empresas implantariam estratégias comuns
. Recurso imperfeitamente imitável: o recurso deve apresentar um dos seguintes aspectos - condições históricas únicas, ligação com outros recursos e/ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo. Se possuir pelo menos um desses três aspectos, o recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva somente se as empresas que não o possuem não podem realmente obtê-lo.
Recurso não substituível: recurso que não pode ser substituído por outro recurso similar ou diferenciado, pois, do contrário, os competidores poderão conceber e implantar estratégias semelhantes ou substitutas.

Fonte: Adaptado de Barney (1997)

Desse modo, os recursos propostos no modelo VRIO favorecem o alcance das vantagens competitivas, seja pelo posicionamento em relação à concorrência, seja pelas características propostas que incorporam a possibilidade pioneira do líder visionário.

2.4.2 Análise crítica da Escola Empreendedora

De modo geral, nas últimas décadas, a Escola tem alcançado cada vez mais importância no meio acadêmico e empresarial e despertado interesse em pesquisadores de

diversas áreas, ao associar empreendedor e empreendedorismo, com o intuito de estudar as ações, comportamentos, competências e outros aspectos de relevância no contexto social, econômico e organizacional.

Na concepção de Drucker (1986), as características presentes na literatura concebem o empreendedor como um social capaz de dar conta não só dos desafios relacionados ao seu ambiente profissional, mas também, oferecer possíveis soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, tanto do ponto de vista econômico quanto da postura inovadora.

Dentre as críticas feitas à escola empreendedora, a principal restrição diz respeito às estratégias estarem relacionadas à figura do líder, o que torna as ações da empresa dependentes das decisões de uma só pessoa (MINTZBERG, 2000).

Embora os preceitos da escola empreendedora sejam vistos com reservas por parte dos estudiosos de estratégia, pela sua característica de estar centrada na figura do líder, seus preceitos são frequentemente empregados nas pequenas e médias empresas.

Dentre as críticas mais contundentes, três procedimentos são apontados como contraproducentes:

1. Elevado nível de dependência do comportamento de único indivíduo;
2. As orientações dessa escola não apresentam solução para o fato de que o comportamento visto como glorioso e estimulante por alguns possa ser visto como patológicos e desmotivadores por outros;
3. A visão centrada no líder visionário coloca responsabilidades irrealistas na condução do processo organizacional.

Um outro ponto que merece ser destacado diz respeito às limitações da escola empreendedora como experiência particular do líder visionário em determinado ambiente e, portanto, não generalizável para outras situações desafiadoras da gestão organizacional.

3 METODOLOGIA

Em relação à pesquisa, Yin (2001, p. 32) destaca que o estudo de caso é uma abordagem empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda de acordo com Yin,

Enfrenta uma situação tecnicamente única que haverá muito mais variáveis de interesse do que de pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (2001, p. 33).

A pesquisa está centrada no estudo de caso único, por este ser uma das estratégias preferidas pela aspiração à cientificidade, pois a crítica epistemológica do que se aborda não é negligenciada e, também, porque melhor explica como os fenômenos ocorrem dentro de uma investigação de fatos contemporâneos, no qual se enquadra a estratégia empresarial, uma vez que se trata de um contexto de vida real, envolvendo-se mais eficazmente com a organização (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Aranha (1994), o conhecimento é o resultado do processo de aprendizagem e informação pelo qual as sociedades e indivíduos passam no decorrer de sua existência. A forma como esse processo se dá, caracterizará o conhecimento produzido como senso comum ou como científico. Eles diferem na sua forma de ser obtido e na maneira como explicam os fenômenos. Implicitamente, ou explicitamente, o desenvolvimento de toda pesquisa científica traz consigo uma visão da realidade e procedimentos para conhecê-la, o que influencia a composição do quadro teórico, a formulação da interrogação, os métodos de coleta e análise de dados. Como decorrência, são discriminados os fundamentos filosófico-científico e os procedimentos metodológicos que o fundamentam e dão-lhe sustentação.

O problema da pesquisa está em encontrar respostas para a seguinte questão: como os preceitos da teoria do posicionamento e da escola empreendedora explicam as ações estratégicas empregadas no setor de cabos de alta tensão?

Dentro dessa temática, serão considerados os seguintes pontos na pesquisa: natureza da pesquisa, amostra, coleta e tratamento e análise dos dados.

3.1 Natureza da pesquisa

A presente pesquisa será do tipo exploratório-descritiva, de natureza qualitativa com o emprego da técnica da entrevista em profundidade voltado para o estudo de caso da empresa Sikora.

Este trabalho baseia-se predominantemente na metodologia de pesquisa qualitativa, gerando respostas descritivas para um questionário estruturado aplicado em amostras por conveniência visando ao estudo de caso.

Nas Ciências Sociais o termo estudo de caso significa a descrição de um grupo social e tem como pressuposto e característica fundamentais a interação direta com as pessoas para melhor compreensão do comportamento e dos procedimentos de grupos e indivíduos (CHIZZOTTI, 2011).

Conforme Denzin e Lincoln (2006), o berço da pesquisa qualitativa está na sociologia e na antropologia. Na Sociologia, a discussão da importância da pesquisa qualitativa para o estudo da vida de grupos humanos se deu por meio de trabalhos realizados pela Escola de Chicago, nas décadas de 1920 e 1930. Na mesma época, na Antropologia, os estudos de autores como Evans-Pritchard, Radcliffe-Brow e Malinowski trouxeram os métodos de trabalho de campo. Conforme Schwandt (2006), apesar de muitas décadas antes antropólogos e sociólogos já realizarem trabalhos de campo que incluíam investigação qualitativa, foi na década de 1970 que a pesquisa qualitativa ganhou força. Desenvolveu-se como um movimento de contraposição à concepção positivista de ciência, cujo foco são os fatos ou causas dos fenômenos sociais, devotando pouca consideração pelos estados subjetivos individuais. A perspectiva positivista, diferente da qualitativa, busca informações por meio de dados quantitativos que permitem estabelecer e provar relações entre variáveis definidas.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam os eventos em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. Trivinões (2008) afirma que na pesquisa qualitativa recursos aleatórios podem ser usados para fixar a amostra. Nesse caso, pode-se decidir intencionalmente o tamanho da amostra, considerando uma série de condições como os sujeitos que sejam essenciais para o

esclarecimento do assunto em foco, o ponto de vista do investigador, a facilidade para se encontrar com as pessoas, o tempo dos indivíduos para a entrevista e assim por diante.

Os métodos qualitativos apresentam como característica a imersão do pesquisador no conteúdo e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa. Segundo Bauer e Gaskell (2002), uma pesquisa qualitativa deve oferecer cobertura adequada dos acontecimentos sociais e exige muitos métodos e dados. Segundo eles, a necessidade metodológica demanda um pluralismo de técnicas de pesquisa. Deve-se fazer uma observação sistemática dos acontecimentos, realizar e conhecer técnicas de entrevista e estabelecer uma análise sistemática dos resultados obtidos. A pesquisa qualitativa evita números e lida com interpretações das realidades sociais. O protótipo mais conhecido é, provavelmente, a entrevista em profundidade. Mas, mesmo em uma pesquisa quantitativa, é preciso fazer uma análise qualitativa dos dados adquiridos em pesquisas, segundo Gatti (2010).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2010), busca questões muito específicas e pormenorizadas, preocupando-se com um nível da realidade que não pode ser mensurado e quantificado. Atua com base em significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, e outras características subjetivas próprias do humano e do social que correspondem às relações, processos ou fenômenos e não podem ser reduzidas a variáveis numéricas. Bogdan e Biklen (1991) apresentam como principais características da pesquisa qualitativa:

- O ambiente natural é a fonte dos dados e o pesquisador apresenta-se como instrumento chave;
- A investigação é essencialmente descritiva;
- Os pesquisadores estão preocupados com o processo e não somente com os resultados e produtos;
- Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente;
- O significado é a preocupação principal.

Segundo Luna (2010), pesquisas quantitativas muitas vezes são associadas ao positivismo por pesquisadores que advogam pela adoção exclusiva das pesquisas qualitativas em ciências humanas, o que é um equívoco. Ainda segundo Sergio Luna (2001, p. 26), “[...] a maioria das pessoas faz referência ao positivismo muito mais em função de um referente que congregue o que julgam de pior na pesquisa do que efetivamente em função de um conhecimento de causa quanto a uma corrente epistemológica”. Também é equivocado o posicionamento extremado de adeptos das pesquisas quantitativas que afirmam serem as de

vertente qualitativa subjetivas e não científicas por não tratarem com dados e métodos que permitam a generalização e a explicação de causa e efeito.

Bogdan e Taylor (1995) destacam algumas características da pesquisa qualitativa: ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, a descrição, a principal preocupação dos pesquisadores é o processo e não simplesmente os resultados e o produto que os pesquisadores analisam intuitivamente. Por meio das análises qualitativas espera-se obter amostras não probabilísticas adotando estudo de casos e entrevistas na empresa. Essa metodologia contrapõe a abordagem do tipo **pesquisa ação**, que é caracterizada como sendo uma abordagem de pesquisa na qual a principal função é modificar o lugar (no sentido de situação ou contexto vivencial e operacional) que está sendo estudado, ativar e capacitar os participantes para tal finalidade de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1988; FLICK, 2011).

3.2 Amostra

Segundo Schiffman e Kanuk (2000, p. 26), “um plano de amostragem deve responder às seguintes questões: quem pesquisar e quantos pesquisar (o tamanho da amostra)”. A decisão de quem pesquisar exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada possa ser selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto é o fator básico para a validade do estudo. O tamanho da amostra depende dos objetivos do trabalho e do grau de confiança que o pesquisador quer alocar aos resultados.

No período compreendido entre 1990 e 1999, a aceitação do produto permitiu a Sikora alcançar posicionamento diferenciado em relação à concorrência. Foram selecionados três funcionários para a entrevista, sendo o diretor sócio-proprietário, o atual CEO e o diretor comercial.

3.2.1 Coleta de dados

Na pesquisa qualitativa e, particularmente, no estudo de caso, utilizam-se várias fontes e métodos de obtenção de dados, processo chamado de triangulação de dados (YIN, 2005; VERGARA, 2008; FLICK, 2009; GIL, 2009), que permite clarificar significados, assegurar correção dos dados e sua interpretação, ganhar convicção sobre o que está sendo ouvido e observado (STAKE, 2006), robustecer descobertas e conclusões (YIN, 2005).

Yin (2005) enumera seis fontes para captar evidências em um estudo de caso: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Godoy (2006) sugere que essas fontes de evidências se resumem em três tipos principais – entrevista, observação e documentos –, aos quais esta pesquisa recorreu. Stake (2006) defende que os casos devem ser relevantes para compreender as questões de pesquisa e apresentar oportunidade de aprender muito sobre a complexidade e a diversidade dos contextos.

A entrevista em profundidade é conceituada por Malhotra (2001, p. 163), como “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações sobre um tópico”. Por meio do processo e dos resultados da entrevista, os pesquisadores são capazes de desenvolver ideias associadas às respostas de maneira adequada; levando em conta a subjetividade do assunto.

As entrevistas serão voltadas aos grupos pré-selecionados obedecendo aos parâmetros de amostragem determinados e fornecerão nossas fontes de dados a serem analisados em etapas futuras do projeto. Esse tipo de entrevista, segundo Triviños (1995), é adequado ao estudo que se propõe, pois promove a possibilidade de maior interação entre entrevistado e entrevistador, além de um maior aprofundamento das opiniões, percepções e interpretações da realidade organizacional.

A seguir o quadro 5 resume as questões da pesquisa com seus respectivos objetivos.

Quadro 5 – Questões a serem adotadas na etapa de entrevista sobre o posicionamento e o empreendedorismo da empresa Sikora e seus respectivos objetivos.

Questões da Pesquisa	Objetivos Específicos	Referencial
1. Como se deu a visão de mercado que resultou no lançamento do equipamento XRAY8000 ?	Em consonância com o objetivo a	Escola Empreendedora
2. Qual era o posicionamento estratégico da empresa Sikora durante o processo de implementação do equipamento XRAY8000 ?	Em consonância com o objetivo a	Escola do Posicionamento
3. Quais as estratégias de posicionamento adotadas pela empresa que a diferencia dentre as demais do mercado?		Escola do Posicionamento

4. Quais são os resultados alcançados pela empresa que a tornam competitivamente vantajosa frente às outras empresas do segmento?	Em consonância com o objetivo b	Escola do Posicionamento Escola Empreendedora
5. Quais foram os resultados gerados pela mudança no posicionamento da empresa?		Escola do Posicionamento
6. Como se constituiu a ideia de criar e desenvolver um equipamento tão revolucionário no mercado?	Em consonância com o objetivo a	Escola Empreendedora
7. Como foi a estratégia inicial logo após o lançamento do equipamento no mercado?	Em consonância com o objetivo a	Escola do Posicionamento Escola Empreendedora
8. O sucesso alcançado era esperado ou foi apenas consequência de uma ideia lançada?	Em consonância com o objetivo c	Escola Empreendedora
9. Como as empresas operavam as máquinas sem o XRAY8000?	Em consonância com o objetivo b	Escola Empreendedora
10. Qual foi a consequência do equipamento para a empresa, tanto em lucro como em desenvolvimento?	Em consonância com o objetivo c	Escola de Posicionamento
11. Que tipos de erros foram detectados nesse lançamento? Como esses erros foram reparados?		Escola Empreendedora Escola do Posicionamento
11. Qual será o legado que os responsáveis pelo projeto gostariam de deixar como lição estratégica?	Em consonância com o objetivo a,b,c	Escola Empreendedora Escola do Posicionamento

Fonte: Questionário base de pesquisa (FERREIRA, 2010,p.83)

O questionário utilizado como referência trata das relações entre teorias do posicionamento e empreendedoras, tendo como base um estudo de caso com semelhanças em suas aplicações finais e os resultados obtidos.

3.2.2 Tratamento de dados

A análise dos dados representa o passo culminante em direção à resposta aos problemas e questões da pesquisa. Assim, a análise dos dados “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2007, p. 194).

Adotou-se a estratégia de realizar procedimentos de coleta e análise de dados baseada no problema, questões e conceitos fundamentais da pesquisa. Para Yin (2005), uma estratégia analítica geral ajuda a considerar as evidências de forma justa, produzir condições analíticas convincentes, eliminar interpretações alternativas, usar ferramentas e fazer manipulações de forma mais eficaz e eficiente. A análise e a interpretação dos dados podem ser realizadas de muitas maneiras (GIL, 2006), tornando difícil definir a mais adequada (GODOY, 2006). Por esse motivo, as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, uma “técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas de textos para os contextos em que foram utilizados” (KRIPPENDORFF, 2004, p. 18).

Durante a narração dos resultados, objetivou-se o relatório das descobertas e conclusões da pesquisa, um dos aspectos mais complicados da realização de estudos de caso. A narração dos resultados deste estudo seguiu uma estrutura baseada nas questões de pesquisa, com uma breve descrição de cada caso no final, utilizada para caso único e casos múltiplos. Para Yin (2005), essa estrutura facilita o desenvolvimento de análise cruzada e atende aos interesses diferentes dos leitores em relação às questões da pesquisa.

Sobre a narração dos resultados, a representação das descobertas desenvolveu-se com base no relatório de codificação das entrevistas e memorandos. A representação das descobertas tem por objetivo organizar e resumir os dados para fornecer resposta às questões propostas e consiste na construção de sínteses gerais dos resultados, quadros, tabelas e gráficos, orientadores da descrição dos casos.

A descrição ou narração dos casos estudados, por sua vez, procurou seguir as seguintes sugestões de Creswell (2007) para a narrativa qualitativa:

- Intercalar o uso de citações longas, curtas e inseridas no texto;
- Intercalar citações com interpretações do pesquisador;
- Usar o vocabulário dos entrevistados;
- Apresentar informações de texto em forma tabular (matrizes).

Segundo Gil (2006, p. 168), a interpretação dos dados “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito através de sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. A interpretação medeia a relação entre a teoria e os

dados empíricos, permeando e auxiliando, portanto, todos os demais procedimentos de análise dos dados.

A validação e a credibilidade dos resultados devem ser uma preocupação muito importante de qualquer investigação científica (SILVERMAN, 2009). Os resultados precisam expressar a realidade estudada, ou seja, é necessário que o relatório de pesquisa seja válido e confiável perante os leitores e a comunidade acadêmica, pelo menos. Embora o estudo de caso seja um tipo de delineamento bastante utilizado na pesquisa científica (GIL, 2009), a proposição de critérios consensuais para avaliação da qualidade dos seus resultados persiste como grande desafio. Para atender aos critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa e, em particular, do estudo de caso, a literatura oferece orientações metodológicas em profusão e, cada autor, um conjunto diferente de critérios.

Os procedimentos recomendados para conferir validade e confiabilidade em pesquisa qualitativa diferem dos procedimentos adotados para a pesquisa quantitativa. A validade em pesquisa quantitativa se refere ao grau em que um teste é capaz de medir o que se pretende. Já a validade em pesquisa qualitativa está relacionada em avaliar se os resultados da pesquisa expressam os fenômenos do ponto de vista dos seus participantes e se existe coerência interna entre proposições iniciais, desenvolvimento e resultados (GIL, 2009). Para ser confiável, a pesquisa quantitativa deve demonstrar que a repetição das experiências com o fenômeno estudado produz o mesmo resultado. Na pesquisa qualitativa, admite-se que os fenômenos do mundo social mudam e não se repetem; por isso, para adquirir confiabilidade, propõe-se que os procedimentos de análise dos dados sejam consistentes, de maneira que produzam os mesmos resultados (YIN, 2005).

3.3 Modelo das entrevistas

De acordo com Gil *et al* (1999), a técnica da entrevista consiste no processo em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas com o objetivo de coletar dados de seu interesse que permitam conduzir a investigação. Vale ressaltar que as informações fornecidas pelos entrevistados não estão disponíveis em outros tipos de registros documentados e, a partir dessa metodologia, será possível ter acesso às informações e percepções subjetivas de cada pessoa entrevistada. A seguir, apresentamos um resumo das principais modalidades de entrevistas descritas por Gill *et al.* (1999), Gressler (2004) e Richardson (1999):

- **Entrevista informal (não estruturada):** Objetiva uma visão geral do problema pesquisado. Nesses casos, comumente recorre-se a informantes-chave, especialistas no assunto. Comum em estudos de caso, autobiografias etc.;
- **Entrevista focalizada:** Método que emprega a discussão sobre um tema específico. Exige a habilidade e sensibilidade por parte do entrevistador de não permitir que o tema da conversa se desvie do tema original;
- **Entrevista por pautas:** Explora, no decorrer da entrevista, os pontos ordenados e relacionados entre si. São feitas poucas perguntas diretas, pois o entrevistado fala livremente enquanto se refere às pautas assinaladas. É necessário intervir quando o assunto foge da pauta. Quando for interesse do tema, as atitudes culturais do respondente são consideradas respostas a uma entrevista por pautas;
- **Entrevista estruturada:** Apresenta uma relação padronizada e fixa de perguntas (questionário ou formulário), cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Recomenda-se que o mesmo seja pré-testado em uma amostra da população. Permite o tratamento quantitativo dos dados. Esta modalidade de entrevista será adotada no atual projeto.

Na presente pesquisa será utilizada a entrevista não estruturada e focalizada, visto que a questão central da pesquisa está em identificar como a teoria do posicionamento, a escola empreendedora; atrelados aos preceitos do RBV, explicam as ações estratégicas empregadas no setor de cabos de alta tensão.

4 ESTUDO DE CASO SIKORA

Sobre o estudo de caso:

Um estudo de caso visa conhecer uma entidade bem definida como uma pessoa, uma instituição, um curso, uma disciplina, um sistema educativo, uma política ou qualquer outra unidade social. O seu objetivo é compreender em profundidade o “como” e os “porquês” dessa entidade, evidenciando a sua identidade e características próprias, nomeadamente nos aspectos que interessam ao pesquisador. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006, p. 112).

Atualmente, a Sikora tem um faturamento anual de mais de 35 milhões de euros (SIKORA, 2016); e nos últimos anos vem apresentando um crescimento constante no faturamento devido ao lançamento de novos equipamentos e de novas tecnologias. Ela fornece equipamentos para mais de 50 países ao redor do mundo e empresas globais com atividades dentro das grandes economias mundiais como Prysmian, Nexans, Phelps Dodge, General Cable, Furukawa, Acome e outras mais.

A empresa conta com mais de 210 funcionários distribuídos em suas filiais em mais de 12 países e representantes que atuam junto a seus países e clientes (SIKORA, 2016). Além do produto principal estudado nesse trabalho (o equipamento XRAY8000), a empresa possui vários outros equipamentos como:

- a) Medidores de diâmetro – Laser;
- b) Medidores de excentricidade e concentricidade – Centerview;
- c) Medidores de Lump e Neck;
- d) Medidores de Spark test;
- e) Medidores de temperatura para condutores;
- f) Medidores de espessura.

4.1 As Estratégias da Empresa

Desde a sua criação, a empresa se dedicou em atender às necessidades e requisitos das empresas fabricantes de cabos e fios de energia elétrica, oferecendo e desenvolvendo equipamentos capazes de auxiliar na fabricação dos produtos, apresentando a qualidade requerida nos diversos mercados em que atua ao redor do globo. A maior preocupação era que

suas aplicações fossem de alta qualidade e confiabilidade, proporcionando aos seus clientes suporte técnico local, tecnologia de alta confiabilidade e, principalmente, algo que pudesse ser usado a longo prazo. No início de suas atividades, os equipamentos eram fabricados de forma artesanal, atendendo às necessidades individuais de cada cliente. Com o passar dos anos e o volume de encomendas e de funcionários crescendo de forma exponencial, suas linhas de produção passaram a se adequar ao volume de pedidos e entregas e os equipamentos também passaram a ter características de produtos fabricados em escala, mas ainda atendendo a especificações individuais.

Atualmente, pode-se afirmar que houve uma mudança significativa em sua estratégia. Como a Sikora possui uma posição consolidada em seus principais mercados, ela continua a procurar oportunidades em novos segmentos de mercado. A estratégia para alcançar essas novas oportunidades inclui foco nos clientes de pequenas e médias empresas, principalmente em países emergentes como China, Índia, Brasil, Rússia, África do Sul, Turquia e nações que não apresentavam relevância no passado, mas que estão ajudando no faturamento anual da empresa.

A parte de serviço, manutenção, reparo, peças de reposição e atendimento ao cliente, tem se mostrado o fator determinante na decisão final do cliente e na escolha das marcas. Um produto não pode ser apenas excelente na sua formação, quando não se tem suporte local com a velocidade de resposta da qual as empresas demandam atualmente. Portanto, quando esse fator é muito exigido, consegue-se levar vantagem e ter um ganho anual que corresponde a quase 30% do faturamento total da empresa.

Portanto, pode-se afirmar que uma empresa é formada de vários segmentos e que apenas o trabalho conjunto de todos os seus departamentos consegue traduzir isso em números de faturamento a longo prazo, com crescimento contínuo e verificável.

4.2 Características da Organização

A história da empresa começou no início dos anos 1970, quando o proprietário e idealizador desenvolveu um sensor de posição sem contato, “*Sag Control*” para linhas catenárias – CV. Essa tecnologia específica permitia detectar a posição do cabo no interior do tubo de CV, onde os cabos de alimentação são curados em uma base sem contato. O produto inovador ganhou sucesso imediato e tornou-se o sistema padrão para linhas CV. Mesmo hoje em dia, o sensor é conhecido como “O Sikora” ao redor do mundo. Em 1973, Harald Sikora fundou a empresa de um homem só em Bremen – Alemanha.

Alguns anos mais tarde, a empresa fez o uso de sensores lineares CCD (similar aos sensores utilizados até hoje pela empresa e por câmeras digitais) para a medição de diâmetro externo de cabos, fios, tubos e mangueiras. Embora essa tecnologia fosse relativamente desconhecida no momento de sua idealização, nessa altura, ofereceu uma base para medições reproduzíveis confiáveis para esse mercado ao redor do mundo. Portanto, em 1979, Harald Sikora deu início da *SIKORA INDUSTRIE ELEKTRONIC GmbH* em Bremen – Alemanha.

No início de 1990, a Sikora deu início ao XRAY8000, o primeiro sistema capaz de medir espessura de camadas múltiplas em cabos de média e alta tensão diretamente após a tripla extrusão momentânea, ou seja, em tempo real nos tubos CV de até 200 metros de comprimento. Devido a sua alta qualidade, precisão e confiabilidade na aplicação do XRAY8000, esse sistema se tornou necessário nesse tipo de linha e única opção disponível no mercado com tal tecnologia, tornando-se padrão industrial. Mais recentemente, a Sikora desenvolveu o estado da arte dessa tecnologia com a próxima geração do XRAY800NXT, que seria o modelo XRAY6000, projeto também para fios e cabos em linhas de isolamento. Com esse passo à frente, a empresa pôde confirmar seu conhecimento sobre a tecnologia e desenvolver um sistema de medição de espessura das camadas não visto em tecnologias alternativas e sem concorrência no mercado.

Em 12 de outubro de 2002, a empresa evoluiu para Sikora AG e, desde então, a empresa de médio porte tem aumentado rapidamente seu número de funcionários e colaboradores estabelecendo escritórios em locais como Brasil, China, EUA, França, Índia, Itália, Japão, Coreia, Rússia, Turquia, Ucrânia e EUA. Esses escritórios, trabalhando em conjunto com mais de 30 agências representativas, garantem um apoio local e especializado aos seus clientes.

A Sikora começou com dispositivos de medição para a produção industrial de fios e cabos de alta tensão, e participa ativamente no desenvolvimento de tecnologias aplicadas a esse campo há mais de 40 anos. A empresa possui mais de 200 funcionários em Bremen – Alemanha – além de escritórios e representantes em diversos países para assegurar a garantia e qualidade de atendimento. A história da empresa pode ser resumida nos *milestones* do quadro abaixo:

Quadro 6 – Histórico da empresa Sikora

1972	Desenvolvimento do primeiro sistema de medição sem contato para a medição contínua da espessura da parede de isolamento e a concentricidade durante a fabricação de cabos
1973	Estabelecimento da empresa de um homem só HARALD SIKORA em Bremen, Alemanha.
1974	Desenvolvimento do primeiro <i>non-contact</i> de posição do sensor " <i>controle sag</i> " para linhas CV por Harald Sikora
1976	Primeiro uso de sensores primeiros linear CCD (semelhante aos sensores de hoje utilizados para câmeras digitais) para medição do diâmetro de um fio ou cabo durante o processo de produção
1979	Comutação da empresa de um homem só HARALD SIKORA em SIKORA INDUSTRIELEKTRONIK GMBH
1990	A entrega do primeiro modelo de X-RAY 8000 para a medição da espessura de cabos multicamadas, cabos de alta e extra alta tensão.
2000	X-RAY 2000, concebidos para a medição da espessura da parede em arame e cabo de encaminamento e linhas de isolamento.
2002	Comutação da SIKORA INDUSTRIELEKTRONIK GMBH para a empresa estoque SIKORA AG
2007	Aquisição do novo centro tecnológico em Bremen
2007	Desenvolvimento do X-RAY8000 NTX para a medição precisa de cabos de alta tensão
2011	Divisão da companhia em duas áreas: SIKORA HOLDING GmbH & Co. KG e SIKORA AG
2012	Apresentação de várias inovações tecnológicas ((X-RAY 6000 PRO / BASIC, CENTERVIEW 8000e com display integrado, o TIGER LASER 6010 XY, SPARK 6030 HF
2013	Sikora completa 40 anos
2015	Lançamento do sistema PURITY CONCEPT para a inspeção e análise de pellets, tapes/filmes através de raios-x, infravermelhos e tecnologia óptica.

Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora(2016)

Pela observação não participante foi possível constatar que uma das características da gestão da empresa se refere à figura do líder (CEO) como determinante no processo de tomada de decisões.

4.3 O equipamento XRAY 8000

A fabricação do equipamento XRAY8000, pela Sikora, representou um marco no segmento na produção dos cabos de média e alta tensão, aperfeiçoando o processo de qualidade e controle e permitiu à empresa desenvolver estratégias que possibilitaram alcançar um lugar de destaque como líder de mercado.

Esse modelo de equipamento faz a leitura e medição de até três camadas de materiais diferentes, sendo XLPE e PE (polietileno de alta e baixa densidade) em linhas catenárias. O sistema normalmente é instalado na parte móvel do telescópio diretamente após as cabeças das extrusoras, oferecendo eficiência no mais alto nível. Os equipamentos são instalados em linhas de vapor e nitrogênio e medem com precisão a espessura da parede dos cabos das três

camadas de isolamento, a concentricidade do diâmetro e a ovalização do XLPE e EPR do isolamento dos cabos. Imediatamente após iniciar-se a extrusão da linha, os valores são disponíveis para centralização e controle durante o processo.

O sistema não requer nenhum período de aquecimento e calibração e como resultado da tecnologia de análise do XRAY8000 dos multissensores (MCT) e dois scanners de alta velocidade, certamente a medição de alta confiabilidade é adquirida rapidamente após o startup da linha. Com cada varredura do MST registrando cada movimento do cabo dentro do tubo CV, variações e vibrações são desconsideradas e valores reais são fornecidos aos operadores em tempo real, evitando assim que um cabo com alto valor agregado possa ser perdido por falha na produção e controle de qualidade mínimos.

Figura 3 – Equipamento XRAY8000NXT



Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora (2016)

4.4 Linhas Catenárias - CV

As linhas catenárias – CV – possuem três extrusoras que trabalham simultaneamente, ou seja, o condutor de cobre é puxado por um equipamento que desliza através das cabeças das extrusoras e essas, por sua vez, fazem o preenchimento de XLPE e EPR nas camadas internas e externas da semicondutora e da camada do meio com a isolação. Assim que é preenchido com as camadas, esse cabo desce através de um tubo de mais de 200 metros para

que o material seja curado de forma homogênea, pois o produto sai com alta temperatura. Sem esse tubo com nitrogênio e água, certamente não haveria a fixação e a homogeneidade do material sobre o condutor.

Segue abaixo uma foto da posição do XRAY8000 logo após as três extrusoras:

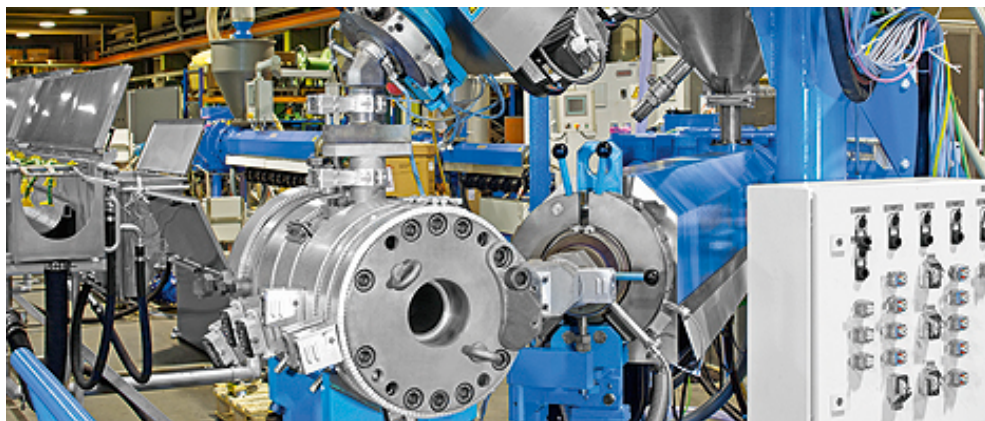
Figura 4 – Equipamento XRAY8000 fixado logo após as extrusoras e pronto para medir as 3 camadas de isolamento do cabo de alta tensão



Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora (2016)

Segue abaixo uma foto das três extrusoras prontas para a passagem do condutor de cobre:

Figura 5 – Foto de uma linha catenária - CV

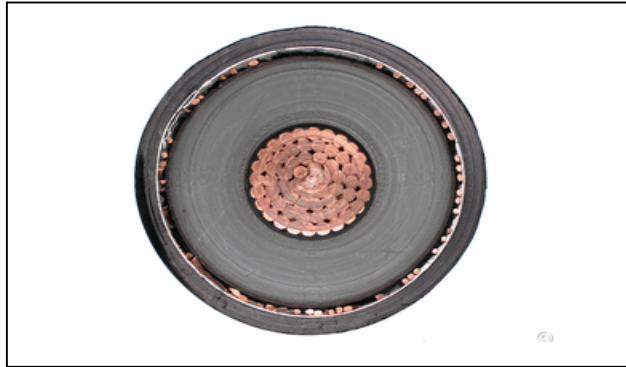


Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora (2016)

Após os cabos passarem através do processo de preenchimento e de cura do material, eles são bobinados para serem testados, em laboratório, quanto a sua eficácia e a ausência de problemas de isolamento entre as camadas. Após os testes de alta tensão, verificação da superfície e uma última certificação das camadas de semicondutora interna, externa e isolamento, o cabo estará pronto para ser enviado ao cliente e posterior instalação.

Segue, abaixo, alguma foto do cabo de alta tensão com suas devidas camadas:

Figura 6 – Cabo de alta tensão com as devidas camadas de isolamento



Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora (2016)

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Collis e Russey (2005) afirmaram que não há um conjunto claro de convenções para análise de dados qualitativos, correspondendo aos observados com os dados quantitativos. Sob esse ponto de vista, faz-se necessária a utilização de uma estratégia de análise geral seguida por uma estratégia específica dos dados obtidos.

Para análise e interpretação dos dados será empregada a Análise de Conteúdo que consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da Administração, assim como na Psicologia, na Ciência Política, na Educação, na Publicidade e, principalmente, na Sociologia.

Na Análise de Conteúdo, os dados em si constituem apenas dados brutos que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada, visto que, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se uma pesquisa por meio de técnicas mais ou menos refinadas (FLICK, 2009).

Ao se empregar a Análise de Conteúdo, de acordo com Bardin (2006), é preciso se ater à descrição e execução de cada uma das fases da análise, por mais que se mantenham a flexibilidade e a criatividade, caracteriza-se como forma de gerar confiabilidade e validade.

Na presente pesquisa, buscou-se permitir a extração da essência das percepções dos entrevistados pelo destaque das palavras-chaves empregadas no contexto das respostas obtidas para, posteriormente, serem relacionadas às características e críticas da escola empreendedora e escola do posicionamento, respectivamente.

Seguindo esse contexto; e com base no histórico da empresa e na visão do setor, este capítulo irá apresentar as respostas às questões de pesquisa do estudo realizado na empresa Sikora a fim de responder às questões de pesquisa:

- a) Qual era o posicionamento estratégico da Sikora durante o lançamento do equipamento XRAY8000 e como era percebido esse mercado em potencial?
- b) Como ocorreu o processo de desenvolvimento e criação do equipamento e quais foram os motivadores? Qual foi o papel do líder e fundador da empresa?
- c) Qual o posicionamento atual da Sikora?
- d) Quais foram os resultados gerados pela mudança de posicionamento estratégico?

As respostas para cada uma das perguntas estão baseadas na análise de documentos e nas respostas do questionário aplicado aos entrevistados (Anexo 1).

5.1 Qual era o posicionamento estratégico da Sikora durante o lançamento do equipamento XRAY8000 e como era percebido esse mercado em potencial?

Quadro 7 – Posicionamento estratégico durante o lançamento

A) Posicionamento estratégico da Sikora durante o lançamento do equipamento	Ref.
<p>Nesse período, a empresa era muito pequena e contava apenas com alguns funcionários que tinham que desenvolver, criar, produzir, testar e instalar. A empresa estava buscando alguns outros equipamentos que pudessem ganhar mercado e ter com isso um nível mínimo de vendas para que os custos pudessem ser pagos mensalmente. Talvez o grande potencial de mercado visualizado naquele momento sobre a necessidade desse equipamento, tenha conduzido os sonhos e os esforços, pois tinha-se a certeza que exista um grande potencial e um grande mercado caso o equipamento funcionasse atendendo as necessidades e os requisitos daquela indústria. (Entrevistado 1)</p>	Q2(a)
<p>Nesse primeiro momento da empresa, tínhamos a certeza que precisaríamos buscar um mercado e uma solução que atendesse de forma única essa necessidade do mercado em específico. Portanto, uma estratégia de diferenciação que pudesse nos dar singularidade no mercado, onde os concorrentes não conseguiriam ou se, muita dificuldade em trazer ao mercado algo parecido. Com essa particularidade, os clientes iriam se ver dependentes do equipamento devido a sua funcionalidade nos processos de fabricação, que conseguiria reverter todo esse trabalho em faturamento e boa margem de lucros, que através desse, conseguiria manter um alto valor de retorno e poder de pesquisa sobre o equipamento. (Entrevistado 2)</p>	Q2(a)
<p>Todos os participantes do projeto e envolvidos diretamente na criação e no desenvolvimento do equipamento, tinham em mente que o essencial que a principal característica era da diferenciação, criar algo único e sem concorrentes, do enfoque em algo bem específico e principalmente, ter todo o processo embasado na estrutura de um líder visionário que pudesse conduzir a todos a frente de uma tecnologia única e singular no mercado. (Entrevistado 3)</p>	Q2(a)

Fonte: respostas dos questionários aplicados(apêndice b)

Quadro 8 – Como era percebido esse mercado em potencial?

A1) Como era percebido esse mercado em potencial?	Ref.
<p>Dada a necessidade de um mercado com grande potencial, como o caso de energia, que tinha um processo bem complicado, que é a extrusão de cabos de alta tensão em apenas um ciclo e que não poderia ter falhas. Viu-se que não havia concorrentes e com isso, uma grande oportunidade de se desenvolver e criar algo com grande potencial de mercado. (Entrevistado 1)</p>	Q6(a)

<p>A ideia foi verificar um mercado específico e qual a lacuna que existia e qual a necessidade ainda não atendida. Após ter claro qual era essa necessidade e qual o seu potencial, ou seja, verificou-se que existia no começo da década de 90 mais de 500 linhas ao redor do mundo com potencial e com isso, buscar como seria desenvolvido essa tecnologia para solucionar essa demanda e necessidade. Após muito esforço chegou-se ao conceito do XRAY8000 e a capacidade de se desenvolver, criou o melhor equipamento desenvolvido pela Sikora e até hoje, líder de vendas. (Entrevistado 2)</p>	<p>Q6(a)</p>
<p>Como já mencionado anteriormente, após um detalhado estudo de mercado dentro de um nicho bem específico, verificou-se a necessidade de um segmento, e buscou-se desenvolver algo que pudesse atender e resolver essa demanda. O ponto importante diante dessa análise foi ter a certeza que esse mercado tinha um alto valor agregado e com isso, poderiam esperar também um alto valor agregado sobre a rentabilidade dos equipamentos. (Entrevistado 3)</p>	<p>Q6(a)</p>

Fonte: respostas dos questionários aplicados(apêndice b)

Após muitas afirmações, ao longo do planejamento estratégico, foi definida a missão da empresa: “Ser uma empresa global presente em diversos países de forma global, utilizando-se do slogan ‘Tecnologia para a Perfeição’ que pudesse ser fornecedora de equipamentos de medição e controle para a indústria de fios e cabos”. (ENTREVISTADO 1,2016).

A estratégia envolve um conjunto de decisões importantes e irreversíveis sobre objetivos e meios, para os quais devem convergir os esforços da ação empresarial. O cerne da estratégia consiste na busca da eficácia, que envolve três decisões fundamentais da empresa: alocar-se em indústria com taxa de retorno atrativa, definir sua estratégia competitiva e; para tanto, mobilizar os recursos necessários para alcançar uma vantagem competitiva (WIT e MEYER, 2005; GRANT, 2008).

Após o lançamento das primeiras unidades, começou-se as instalações e os testes, pois certamente todo o processo até ter-se um equipamento confiável ainda demandaria certo tempo e dedicação. Após concluir-se que ele teria condição, iniciou-se um processo de contato individual com cada responsável nas empresas que tinham essas linhas catenárias e com potencial de compra. As primeiras visitas eram para tentar mostrar que tinham desenvolvido um equipamento, mostrando com catálogos, vídeos, fotos e especificações técnicas. A medida que a informação ia se propagando no mercado, testes e confirmações de bom funcionamento do equipamento eram dados entre os próprios engenheiros do segmento que conversavam entre si, e com isso, as portas para os novos projetos iam se abrindo. (E1, Q7).

Cada produto, serviço ou ideia lançados no mercado ocupam um determinado local nas prioridades e nas necessidades que desempenham dentro do nicho escolhido. O primeiro

da lista é o produto principal e, os demais, são os serviços e ideias considerados secundários. Todas as vantagens estão com o produto principal, o XRAY8000; e após ele, a empresa criou opcionais e serviços que pudessem complementar seu portfólio e também aumentar o lucro e o faturamento. Portanto, o equipamento principal pode ser comercializado com maiores margens de lucro e menores investimentos em tempo, energia e dinheiro para se manterem no topo (PÚBLIO, 2008).

O posicionamento da Sikora, conforme especificado em sua missão, era o de atender e criar soluções e equipamentos que pudessem responder à demanda de clientes e empresas no segmento de fios e cabos elétricos (energia) e ter um produto com grande diferenciação de mercado com os quais concorrentes não pudessem atuar.

A empresa conseguiu se posicionar de forma única na solução de medição e controle nos processos de fabricação de cabos de alta tensão utilizando linhas catenárias e até hoje, não se vê concorrentes, pois esse tipo de tecnologia demanda muito dinheiro e investimentos no desenvolvimento de uma nova tecnologia. (E2, Q3).

Em relação aos fatores internos, a *Resource Business Review* (RBV) é a concepção estratégica que privilegia, acentadamente, os recursos internos da organização como fonte de vantagem competitiva; concepção essa que permite alcançar desempenho superior das corporações em relação aos seus concorrentes.

Nessa linha de raciocínio, o empreendedor pode constituir, também, um valioso recurso interno, por isso, na visão da Escola Empreendedora, de acordo com Mintzberg et al. (2000), um líder assume o papel de estabelecer as estratégias e assumir todos os riscos decorrentes de suas decisões em relação a sua crença na organização.

Já na percepção de mercado, a Sikora por meio de seus idealizadores e fundadores, buscou entrar em contato e visitar diversas empresas que atuavam no segmento de energia, na produção de cabos de energia elétrica e, com isso, identificar juntos uma tecnologia que pudesse atender a uma demanda ainda não assistida e que, também, fosse difícil de ser desenvolvida. Após um estudo em detalhes de um nicho de mercado com várias empresas, verificou-se que as linhas catenárias ainda não dispunham de uma tecnologia que pudesse fazer a leitura do diâmetro e da espessura dos cabos logo após a produção das extrusoras. Com isso, visualizou-se um mercado em potencial, como uma dependência de um equipamento que ainda não estava disponível no mercado e que teria um alto valor agregado.

É possível identificar que a Sikora, antes mesmo de começar a criar um produto ou mesmo desenvolvê-lo, buscou encontrar uma dependência de mercado, ou algo ainda não disponível para uma necessidade já certa. Com isso em mãos, ela desenhou e projetou, inicialmente, um equipamento que deveria fazer a leitura e o controle de três camadas de produtos como o XLPE e PE, tendo em mãos todas as especificações necessárias para os clientes. Esse é um princípio muito utilizado atualmente no segmento de softwares, no qual os engenheiros de TI buscam os clientes, e tentam visualizar todas as suas necessidades para somente, assim, criar e desenvolver um software que atenda às necessidades dos clientes.

Já existiram muitos outros casos de empresas que gastaram milhões em desenvolvimento de novos equipamentos e novas tecnologias mas que, após muito tempo de tentativas de colocação de mercado, identificaram que haviam desenvolvidos grandes equipamentos que não atendiam à uma necessidade real das pessoas e dos clientes.

Pode-se destacar, no desenvolvimento do XRAY8000, que a indústria e seus idealizadores tinham um sonho e um desejo de criar uma empresa que pudesse ser chamada de “Tecnologia para a Perfeição” por ser fornecedora de equipamentos de medição e controle para a indústria de fios e cabos, pois buscavam visualizar uma demanda ainda não disponível e que tivesse em seus produtos finais um alto valor agregado.

A diferenciação de mercado, um produto sem igual no mercado e com alto nível de tecnologia foram também os diferenciais que os colocaram como um caso de sucesso até hoje nesse mercado de energia e produção de cabos de alta tensão. Talvez, esse potencial de diferenciação seja um dos pontos mais importantes desde o seu lançamento até a sua perpetuação como líder de mercado.

Esses fatores foram essenciais na criação da empresa no primeiro momento e, principalmente, na visualização e identificação de uma necessidade dentro de um mercado em potencial.

5.2 Como ocorreu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento e quais foram seus motivadores? Qual foi o papel do líder e fundador da empresa?

Quadro 9 – Como se deu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento

Categoria A) Como se deu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento	Ref.
<p>A empresa Sikora foi iniciada a mais de 42 anos por uma idealização de atividades que vinha desde a época de estudos, que seria no intuito de desenvolver equipamentos elétricos e eletrônicos que pudessem resolver ou oferecer suporte a necessidade da indústria de cabos e fios de energia elétrica. As primeiras necessidade de mercado era de ter a certeza se o cabo estava passando dentro de forma excêntrica dentro da cabeça das extrusoras, pois caso eles estivessem sendo produzido fora do centro, todo o cabo produzido deveria ser sucateado, pois ele estaria com o seu centro de excentricidade e concentricidade fora do especificado. Nesse intuito, criamos o primeiro equipamento que iria fazer a medição da posição dentro dos tubos de catenária, na qual viria a se chamar SICCON 600 e posterior a isso, trabalhando dentro das linhas de produção com os técnicos e engenheiros, visualizados talvez a maior necessidade dentro daquele segmento, que seria a de medir de forma online os diâmetros e as espessuras logo após a tripla extrusão dentro de uma linha catenária. Após essa necessidade, começamos a trabalhar de forma incansável para buscar um equipamento que pudesse medir e controlar o cabo produzido logo após a tripla extrusão e após anos de erros e acertos, surgiu o primeiro modelo do XRAY8000, que através de raio x, conseguiria medir o diâmetro e espessura das três camadas dos cabos de alta tensão. Foi algo muito inovador para a época, pois revolucionou a indústria que até o momento, dependia da experiência dos operadores na condução das extrusoras, e da primeira análise do cabo somente nos laboratórios, que iriam confirmar cortando pedaços do cabo se ele está dentro do especificado e caso não, todo o produto era sucateado. É importante deixar claro que cada metro desse cabo custa mais de algumas dezenas de mil reais. Portanto, visualizou-se uma necessidade de mercado, dentro de uma característica muito específica, e trabalhou-se duro até chegar a uma solução. Oficialmente o primeiro XRAY 8000 foi entregue em 1990. (Entrevistado 1)</p>	<p>Q1(a)</p>
<p>A empresa surgiu principalmente das características do seu fundador e idealizador que como engenheiro elétrico gostaria de criar e trazer ao mercado equipamentos que pudessem atender a demanda de uma certa empresa ou mesmo um mercado em específico. À partir daí, alguns se juntaram e estive presente desde o seu lançamento, com o intuito de juntos, criar algo que pudesse resolver o problema e certamente ser comercializado.</p> <p>Alguns de nós já tinha essa vivência no segmento de energia, como as indústrias de fios e cabos e também sabíamos das necessidades em específico para esse mercado. Após muitas visitas a empresas dentro da Alemanha, sempre perguntávamos aos engenheiros dessas plantas o que mais era necessário, ou o que mais os faziam falta dentro do processo. Todos era unânimes que dentro das linhas de catenárias, eles precisavam de um equipamento que pudesse ser capaz de medir o diâmetro e a espessura dos cabos logo após a tripla extrusão. Tínhamos em mente que isso seria algo bem difícil a ser conseguido e desenvolvido, pois como os tubos eram fechados a uma temperatura de quase 300 graus célsius e com uma pressão de quase 50 bar, esse equipamento deveria além de suportar a alta temperatura e pressão, ter a capacidade de penetrar todo o cabo e devolver um sinal analógico para que o mesmo pudesse ser convertido via software e trazer aos operadores sinais e valores que pudessem ser interpretados e auxiliar nas decisões durante o processo de fabricação dos cabos.</p> <p>Após isso, foi decidido que iríamos investir tudo no desenvolvimento de XRAY com as características requeridas pelos clientes e desde o começo, ele foi chamado de XRAY8000.</p> <p>(Entrevistado 2)</p>	<p>Q1(a)</p>

<p>A Sikora nasceu entre alguns visionários atuantes no segmento de engenharia elétrica que tinham como sonho, desenvolver e fabricar equipamentos que pudessem suprir a demanda do segmento de indústrias de fios e cabos, ou seja, energia. Após uma longa pesquisa junto a várias empresas na ânsia de tentar destacar quais as necessidades daquele segmento, onde haviam lacunas que pudessem ser preenchidas com algum equipamento que pudesse dar suporte em um processo mais automatizado e que dependeria cada vez menos dos operadores. Após uma pesquisa e discussão, verificou-se que as linhas de catenária, principalmente pelo alto valor agregado dos seus produtos, era a que mais dependia de fatores humanos e um equipamento que fosse capaz de medir e controlar os cabos produzidos logo após a tripla extrusão, poderia se tornar em uma grande dependência dentro daquela indústria. Dessa forma, formou-se o ideal de desenvolver e projetar um equipamento que fosse capaz de medir e controlar os cabos produzidos logo após a extrusora e isso somente poderia ser capaz utilizando-se uma tecnologia penetrante, e ao final, chegou-se ao consenso do uso do raio x.</p> <p>Após meses e meses de árdua estudo, tentativas, buscas, e de uma visão empreendedora daquele que daria o primeiro passo no desenvolvimento do equipamento (o atual fundador da empresa), foi que nasceu o primeiro protótipo do XRAY8000, que iria ser instalado em diversas linhas até ter seu funcionamento aprovado e desejado por várias empresas do mercado. (Entrevistado 3)</p>	<p>Q1(a)</p>
---	---------------------

Fonte: respostas dos questionários aplicados(apêndice b)

A literatura e muitos acadêmicos enxergam no líder o ponto chave de sucesso de uma corporação já que ele enxerga, com sua visão de longo prazo, necessidades e sonhos que os outros não visualizaram e isso pode fazer toda a diferença para a empresa. Esse é o caso do americano Dell, que criou uma empresa multibilionária após a saída da universidade e de muitos outros, como do Facebook e da Apple, que tiveram em seus líderes a chave do sucesso na criação de seus produtos. A continuação dessas empresas certamente seria colocada em xeque na ausência de seus líderes.

Muitos outros aspectos são colocados pelos entrevistados que citam, na observação deles ao longo do trabalhados juntos, a constância na busca de oportunidades e da iniciativa de se iniciar algo, a persistência, o comprometimento, o enfrentamento de riscos calculados, o estabelecimento de metas, a busca de informações, a persuasão, a busca por redes de contatos e, principalmente, a autoconfiança. Todos esses pontos foram muito discutidos e levados em consideração pela totalidade dos entrevistados quando se pediu para que descrevessem o comportamento mais marcante para eles de um líder e empreendedor.

Talvez o maior legado seja na importância do foco, sonho, determinação, visão de longo prazo, determinação, força de vontade, resiliência, capacidade de execução e plano de negócio. Todos esses fatores são muito importantes pois determinam cada fase do projeto e dão condições para se enxergar desde o primeiro momento o que se quer fazer e onde se quer chegar com as informações de mercado em mãos. (E3, Q12).

Na concepção de Drucker (1986), as características presentes na literatura concebem o empreendedor como um social capaz de dar conta não só dos desafios relacionados ao seu ambiente profissional, mas também, oferecer possíveis soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, tanto do ponto de vista econômico quanto de maneira inovadora.

Dentre as críticas feitas à escola empreendedora, a principal restrição diz respeito às estratégias estarem relacionadas à figura do líder, o que torna as ações da empresa dependentes das decisões de uma só pessoa (MINTZBERG, 2000).

Para muitos, a relação direta do sucesso da empresa com o líder pode limitar as projeções de crescimento no futuro, pois a sua ausência causaria a diminuição da velocidade de crescimento e o desenvolvimento da empresa também poderia ser afetado.

Em todas essas afirmações, a visão do líder é colocada como um dos fatores essenciais para o desenvolvimento de empresas de sucesso, e o mesmo aspecto pode ser relacionado à Sikora no desenvolvimento e criação do XRAY8000. Todos os entrevistados citaram a vivência, o conhecimento e a liderança do seu fundador como pontos-chave do sucesso da empresa, pois ele conseguiu visualizar uma demanda de mercado e, a partir de seu conhecimento técnico, desenvolveu um equipamento com alta tecnologia que atenderia de forma brilhante as linhas de produção.

Tendo essa visão de liderança disponível, ficou claro que havia os recursos disponíveis de conhecimento para o início do desenvolvimento do equipamento.

As primeiras necessidade de mercado era de ter a certeza se o cabo estava passando dentro de forma excêntrica dentro da cabeça das extrusoras, pois caso eles estivessem sendo produzido fora do centro, todo o cabo produzido deveria ser sucateado, pois ele estaria com o seu centro de excentricidade e concentricidade fora do especificado. Nesse intuito, criamos o primeiro equipamento que iria fazer a medição da posição dentro dos tubos de catenária, na qual viria a se chamar SICCON 600 e posterior a isso, trabalhando dentro das linhas de produção com os técnicos e engenheiros, visualizados talvez a maior necessidade dentro daquele segmento, que seria a de medir de forma online os diâmetros e as espessuras logo após a tripla extrusão dentro de uma linha catenária. Após essa necessidade, começamos a trabalhar de forma incansável para buscar um equipamento que pudesse medir e controlar o cabo produzido logo após a tripla extrusão e após anos de erros e acertos, surgiu o primeiro modelo do XRAY8000, que através de raio x, conseguiria medir o diâmetro e espessura das três camadas dos cabos de alta tensão. (E1, Q1).

Dada a necessidade de um mercado com grande potencial, como o caso de energia, que tinha um processo bem complicado, que é a extrusão de cabos de alta tensão em apenas um ciclo e que não poderia ter falhas. Viu-se que não havia concorrentes e com isso, uma grande oportunidade de se desenvolver e criar algo com grande potencial de mercado. (E1, Q6).

Após alguns anos de estudo, dedicação e muito empenho, finalmente conseguiram mostrar ao mercado o produto desenvolvido com condição de ser testado nas linhas de produção das empresas para as quais se destinava.

5.3 Qual o posicionamento atual da Sikora?

Quadro 10 – Posicionamento atual da Sikora

Categoria A) Posicionamento atual da Sikora	Ref.
Quando o equipamento passou a ter uma participação de mercado, sabia-se que existia um potencial de mercado para mais de 700 linhas Catenárias ao redor do mundo, e que isso, seria um grande desafio tanto no marketing, como na construção e atendimento de todo esse potencial a espera. Os primeiros resultados foram imediatos com a contratação de novos e muitos funcionários, engenheiros de instalação e comissionamento, pessoas em departamentos administrativos e principalmente, foi possível ver o faturamento da empresa crescer para alguns milhões de Euros em poucos anos. Com essa receita crescente, o sonho bem claro dos fundadores e dos diretamente envolvidos nos projetos, foi possível ano a ano, reinvestir grande parte desse recurso em atualizações e mudanças que ainda fazem desse equipamento, ainda hoje, único e essencial no mercado em que atua. (Entrevistado 1)	Q4(b)
Os resultados foram surpreendentes desde o seu lançamento, pois tivemos a certeza que o seu funcionamento era surpreendente, havia atendido a necessidade principal das empresas que era medir todas as camadas dos cabos de alta tensão, medir a espessura dos cabos em todas as suas camadas e fornecer todas as variáveis de produção. Isso no lado técnico do equipamento, e no lado financeiro, a empresa conseguiu ano a ano dobrar seu faturamento com as vendas e chegar até atualmente com um faturamento de quase 40 milhões de Euros e o XRAY8000 ainda é responsável por quase 70% desse faturamento. (Entrevistado 2)	Q4(b)
A empresa após os primeiros resultados financeiros positivos começou a ganhar musculatura e escala e que prontamente deu condições de novos investimentos e desenvolvimentos capazes dessa revolução no mercado de atuação. Com esse investimento crescente no equipamento, novas especificações, e totalmente adaptado as reais necessidades dos clientes e dos produtos. Com isso a estratégia de diferenciação frente aos concorrentes e enfoque dentro de um mercado e um nicho bem específico, fizeram da empresa um sucesso tanto em vendas, faturamento, lucros e principalmente de satisfação. (Entrevistado 3)	Q4(b)

Fonte: respostas dos questionários aplicados(apêndice b)

Segundo Philip Kotler (2015), Posicionamento de Mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização, com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. Em termos práticos, o Posicionamento pode ser obtido a partir

da fórmula: Segmentação + Diferenciação = Posicionamento. Logo, a análise do posicionamento é indispensável para avaliar o destaque da imagem da empresa no mercado.

Esse posicionamento é visto como algo de destaque por todos os entrevistados e todos os que diretamente participaram do início do projeto e sua realização. É algo que gera muito orgulho a todos poderem afirmar que o equipamento foi; e é, um sucesso que gerou todos os recursos para que a empresa pudesse se tornar o sucesso que é atualmente.

O ponto crucial e fundamental de qualquer empresa que quer se diferenciar no mercado, é encontrar um nicho único que os faz dependente da tecnologia, para que as pessoas tenham necessidade de adquirir e com isso, pagar um valor que dê condições de reinvestir os lucros no mesmo equipamento ou no desenvolvimento de novas tecnologias. Quando se encontrou essa lacuna, viu-se que não haviam outros concorrentes nesse segmento e com isso, aquilo que muitos estudiosos chamam de mercado sem concorrência, como o caso do gigante de tecnologia Google, Apple e Microsoft. Eles encontraram brechas específicas que o fazem não únicos, mas os melhores e que fazem com que as pessoas paguem pelo sonho de adquirir seus produtos e não apenas pela simples necessidade. Muitas vezes atuar em um segmento muito usado pelos concorrentes, vai levar com que essa empresa tenha um lucro muito pequeno e que não dará condições de voar em outras tecnologias ou novos desenvolvimentos. Por isso, achar esse segmento de mercado ainda inexplorados seja a chave para qualquer nova empresa que busca soluções de mercado. (E1, Q5).

Após o lançamento do equipamento e posterior aceitação como uma ferramenta indispensável no funcionamento das linhas, pode-se concluir que ele foi o grande divisor de águas, pois gerou recursos para novos investimentos e principalmente, um grupo de engenheiros dedicados ao aperfeiçoamento constante do equipamento, junto a detalhes técnicos e necessidades especiais de cada empresa. Portanto, pode-se concluir que apenas o XRAY8000 foi o grande responsável pelo tamanho que a empresa se encontra hoje e também responsável por cerca de 70% de todo o faturamento ao longo da história. (E1, Q10).

O conceito de Posicionamento é entendido com base na estratégia de colocação e comunicação com o mercado e, também, na percepção do público consumidor da empresa. Para se considerar à análise do Posicionamento, deve-se entender a perspectiva de ação para os consumidores e ao ambiente de marketing em geral. Em suma, a imagem que a empresa deseja refletir a seus consumidores nem sempre é a percebida por eles e, por isso, a análise do posicionamento é indicada.

As estratégias de posicionamento devem ser baseadas na diferenciação das ofertas inseridas em um segmento específico de mercado. A construção de uma identidade de posicionamento eficaz deve ser baseada na segmentação e no diferencial que satisfaçam alguns critérios:

- a) Importância: oferecimento de um benefício;
- b) Lucratividade: consideração a diferença lucrativa;

- c) Acessibilidade: o consumidor deve poder pagar a diferença;
- d) Superioridade: a diferença deve ser superior a outras formas de benefícios;
- e) Exclusividade: a diferenciação não pode ser copiada com facilidade pela concorrência.

Alguns desses pontos reafirmam a força do equipamento no mercado com seu poder de diferenciação, de colocação, de lucratividade, de importância e, principalmente, de exclusividade, pois não se encontram no mercado equipamentos similares que possam oferecer as mesmas funcionalidades aos clientes.

Houve um salto substancial na lucratividade e faturamento que proporcionou novos investimentos no equipamentos, nos seus funcionários, nas instalações da empresa e principalmente, na qualidade de trabalho de todos os que faziam parte desse grande projeto. (E3, Q10)

Após as primeiras unidades sendo vendidas e os equipamentos sendo instalados com total satisfação dos clientes, todos tiveram a certeza que o equipamento alcançaria uma posição de destaque no mercado, e principalmente, lucro. Esse retorno fez com que a empresa conseguisse investir em engenheiros dedicados a pesquisar avanços e novos opcionais para o equipamento, resolvendo os problemas, defeitos, novas necessidades e principalmente, aperfeiçoando os diferenciais técnicos do equipamento. O avanço não foi apenas na parte técnica, mas no crescimento profissional de seus colaboradores, bem estar com melhorias nas facilidades da empresa e outros pontos que permitiram permanecer com os reais colaboradores e responsáveis pelo projeto por longo prazo assegurando o bem estar e felicidade de todos. O lucro é muito importante para que uma empresa consiga manter suas responsabilidades tanto no lado técnico como no bem estar de seus colaboradores e funcionários. (E2, Q10).

O modelo apresentado por Vasconcelos e Cyrino desenvolve uma visão das teorias estratégicas focada sobre a noção de performance e vantagem competitiva. Estes autores sugerem que as teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da estratégia empresarial podem ser classificadas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados: (1) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado. (2) os que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutura, essencialmente estática da concorrência (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Para todos os entrevistados e responsáveis pela operação da empresa e conseqüentemente, do equipamento, a empresa ocupa uma posição de destaque e sucesso no

mercado em que atua graças ao sucesso do equipamento que consegue gerar faturamento e lucros e, sem dúvida, uma posição de destaque e prestígio.

5.4 Quais foram os resultados gerados pela mudança de posicionamento estratégico?

Quadro 11 – Resultados gerados pela mudança de posicionamento?

Categoria A) Resultados gerados pela mudança de posicionamento?	Ref.
<p>O ponto crucial e fundamental de qualquer empresa que quer se diferenciar no mercado, é encontrar um nicho único que os faz dependente da tecnologia, para que as pessoas tenham necessidade de adquirir e com isso, pagar um valor que dê condições de reinvestir os lucros no mesmo equipamento ou no desenvolvimento de novas tecnologias. Quando se encontrou essa lacuna, viu-se que não haviam outros concorrentes nesse segmento e com isso, aquilo que muitos estudiosos chamam de mercado sem concorrência, como o caso do gigante de tecnologia Google, Apple e Microsoft. Eles encontraram brechas específicas que o fazem não únicos, mas os melhores e que fazem com que as pessoas paguem pelo sonho de adquirir seus produtos e não apenas pela simples necessidade. Muitas vezes atuar em um segmento muito usado pelos concorrentes, vai levar com que essa empresa tenha um lucro muito pequeno e que não dará condições de voar em outras tecnologias ou novos desenvolvimentos. Por isso, achar esse segmento de mercado ainda inexplorados seja a chave para qualquer nova empresa que busca soluções de mercado. (Entrevistado 1)</p>	Q5,B
<p>Após conseguir trazer ao mercado com sucesso de algo que pudesse resolver uma demanda bem específica de um nicho do mercado de produção de cabos de alta tensão, a empresa viu suas vendas decolarem sob a perspectiva que seria necessário um crescimento contínuo mês a mês para atender a grande demanda que se estenderia por décadas. O resultado pode ser traduzido em sucesso de vendas, que atualmente chegam a quase 1200 unidades vendidas, com quase 99% de presença em linhas catenárias de produção de cabos de alta tensão e um faturamento de quase 40 milhões de euros. (Entrevistado 2)</p>	Q5,B
<p>Após as mudanças que direcionavam exclusivamente sobre a necessidade dos clientes e das suas linhas de produção, houve um aumento substancial das vendas e da satisfação dos clientes, pois eles recebiam exatamente aquilo que necessitavam e esperavam. (Entrevistado 3)</p>	Q5,B

Fonte: respostas dos questionários aplicados(apêndice b)

A Sikora, após a descoberta de uma lacuna na indústria de energia e na produção de cabos de energia elétrica para média e alta tensão, viu no equipamento XRAY8000 a grande possibilidade que eles buscavam, há muito tempo, de criar e desenvolver um equipamento para uma indústria com grande valor agregado e que pudesse trazer recursos financeiros como commodities. Essa visão de mercado aliada a um produto com grande capacidade de

diferenciação de mercado e com um nicho com alto valor agregado; fez da empresa um sucesso em vendas e de produção em pouco tempo.

Todos foram unânimes em afirmar que, após o lançamento do equipamento, a empresa viu suas vendas decolarem sob a perspectiva que seria necessário um crescimento contínuo para atender a grande demanda que se estenderia por décadas. Essa nova realidade em ver a satisfação de todos os clientes que passavam a ter os equipamentos instalados em suas linhas, deu força e ânimo para que os seus dirigentes pudessem dar continuidade ao processo de crescimento e aperfeiçoamento contínuo de produção e desenvolvimento do XRAY8000.

De certa forma era desejado, mas não se tinha a noção do tamanho que a empresa ia atingir após alguns anos de operação. Com certeza ele foi consequência desse trabalho duro de tentar localizar uma lacuna dentro de um nicho e mercado bem específico e que precisavam de novas soluções e isso foi responsável por causar essa dependência sobre o equipamento e com isso, grande vantagem de mercado que resultou em margens excepcionais de lucratividade. Isso é o que pode-se comparar hoje a Apple, que criou o *Iphone*, símbolo de desejo das pessoas e que ainda consegue manter grande vantagem tecnológica, mas é impossível saber até quando. Até que eles consigam manter essa vantagem competitiva, conseguem obter larga vantagem operacional e lucratividade, mas quando o mercado perceber que existam novas tecnologias com menor valor de mercado, certamente eles perdem essa vantagem e enfoque e automaticamente, para manter o volume de vendas e penetração, é necessário sacrificar a lucratividade. Portanto, o segredo de ter um alto nível de lucratividade sobre qualquer mercado ou segmento em que se busca atuar, é preciso analisar antes seus concorrentes, ver se existem produtos substitutivos e com as mesmas especificações e se o retorno também é o esperado. (E3, Q8).

Alguns pontos relevantes quanto à combinação e integração de recursos e capacidade podem ser destacados como fatores que influenciam o desempenho da organização. A identificação de recursos estratégicos de um empresa está diretamente relacionada com o desempenho e as medidas que atendam os critérios de valor, raridade, de difícil imitação e de difícil substituição e tem uma relação positiva mais forte no desempenho organizacional do que as empresas que não possuem. A relação de recursos estratégicos e desempenho são mais forte quando não são afetados pelo potencial de apropriação concorrente (CROOK, et al, 2008).

Os recursos da organização constroem a base para formulação e definição das estratégias. A obtenção de um conjunto de recursos valiosos, únicos e inimitáveis posiciona a empresa em uma situação consistente, para o desenvolvimento de competências e obtenção de vantagem competitiva (HOSKISSON, et al, 2009; SANTOS e HEXEL 2005).

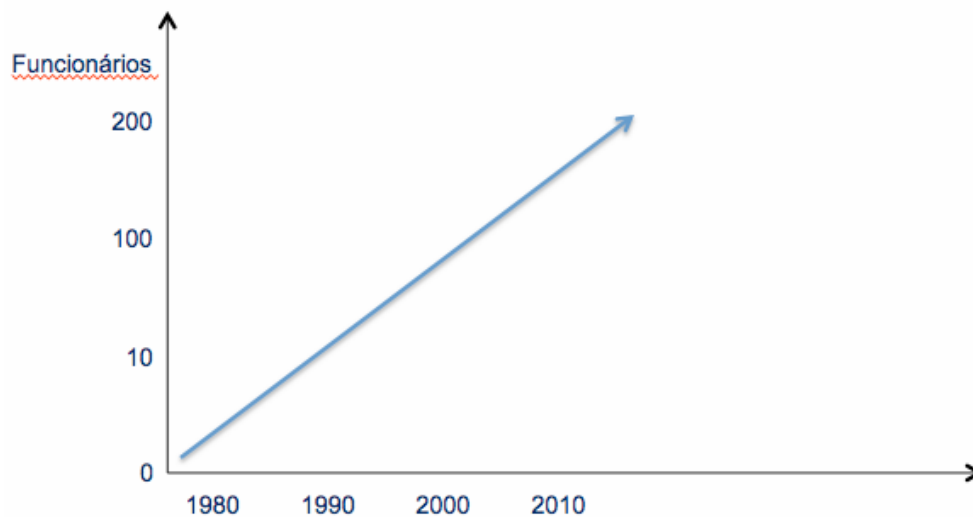
Após o lançamento do equipamento e posterior aceitação como uma ferramenta indispensável no funcionamento das linhas, pode-se concluir que ele foi o grande

divisor de águas, pois gerou recursos para novos investimentos e principalmente, um grupo de engenheiros dedicados ao aperfeiçoamento constante do equipamento, junto a detalhes técnicos e necessidades especiais de cada empresa. Portanto, pode-se concluir que apenas o XRAY8000 foi o grande responsável pelo tamanho que a empresa se encontra hoje e também responsável por cerca de 70% de todo o faturamento ao longo da história. (E1, Q10).

Ainda de acordo com os entrevistados, o equipamento após algum tempo em operação em algumas empresas, supriu as necessidades iniciais projetadas e esperadas e com sua forte reputação, engenheiros e outros especialistas foram contratados para dar continuidade ao contínuo aperfeiçoamento do mesmo.

Abaixo segue um gráfico que mostra a evolução do número de funcionários logo após a criação e desenvolvimento do equipamento.

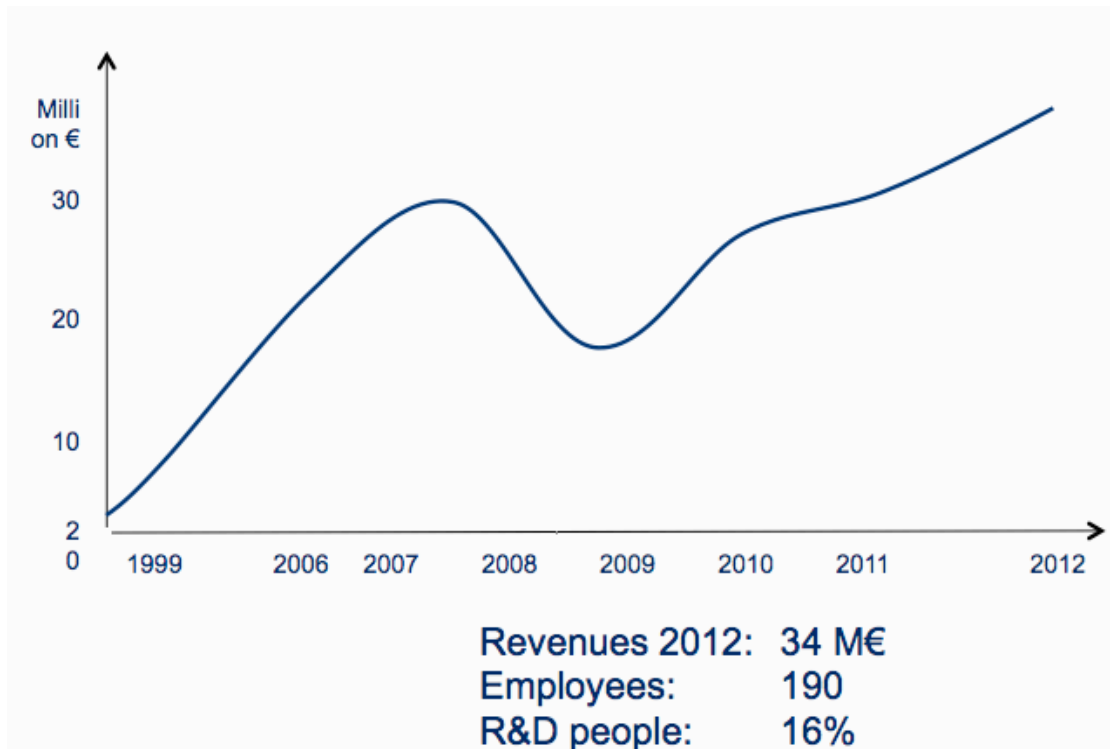
Figura 7 – Gráfico da evolução do número de funcionários após o desenvolvimento do equipamento



Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora (2016)

Abaixo segue um gráfico que mostra a evolução do faturamento logo após a criação e desenvolvimento do equipamento

Figura 8 - evolução do faturamento logo após a criação e desenvolvimento do equipamento



Fonte: informações fornecidas pela empresa sikora (2016)

Um outro ponto que foi atingido com o equipamento foi o sonho de tornar-se uma empresa com o slogan “TECNOLOGIA PARA PERFEIÇÃO” e principalmente fornecedora de equipamentos e tecnologia para a indústria de energia. Foi realmente significativo o avanço proporcionado pelo desenvolvimento do equipamento XRAY8000 e principalmente, pelo posicionamento estratégico e o modelo de diferenciação adotado pela empresa.

5.5 Síntese dos Resultados

O posicionamento estratégico e o modelo de diferenciação adotado pela empresa Sikora no lançamento do equipamento XRAY8000 podem ser sintetizados em três pontos essenciais: Inovação; foco, persistência e visão de futuro; diferencial e investimento constante.

1. INOVAÇÃO - XRAY8000, equipamento de medição e controle por raio-x para linhas de catenárias com capacidade de medir e controlar até três camadas de cabos de média e alta tensão.
2. FOCO, PERSISTÊNCIA E VISÃO DE FUTURO - Esses fatores foram fundamentais para o sucesso do empreendimento, pois determinaram cada fase do projeto e deram condições para que se visualizasse, desde o primeiro momento, o que se queria fazer e onde se chegaria com as informações de mercado em mãos..
3. DIFERENCIAL e INVESTIMENTO CONSTANTE – O investimento constante permite que se encontrem novos conceitos de eletrônica e de software e, principalmente, outros mercados que possam absorver o equipamento ajustado a diferentes necessidades e aplicações.

Enfim, Os resultados da pesquisa permitem compreender como as premissas da teoria da estratégia empreendedora e estratégia do posicionamento acompanhadas dos preceitos do modelo VRIO do *Resource Business Review* (RBV) explicam o sucesso de vendas do equipamento XRAY8000 e, conseqüentemente, o alcance de vantagem competitiva no mercado de cabos elétricos de média e alta tensão.

Inovação – permite que os recursos se tornem valiosos, raros e de difícil imitação (mesmo que temporariamente) (Barney, 1991). Reflete também a possibilidade do alcance de posicionamento diferenciado (Porter, 1986) e estabelece a visão empreendedora (Drucker, 1986).

Foco, persistência e visão de futuro são características presentes principalmente na orientação empreendedora pelo qual se torna possível alcançar posicionamento diferenciado de mercado (Porter, 1986) e o alcance de recursos de difícil imitação pela concorrência (Barney, 1991).

Diferencial e investimento constante acentuam a interação entre as orientações da escola estratégica empreendedora, do posicionamento e do RBV como referenciais explicativos nesse estudo de caso.

Em síntese, as orientações estratégicas (escola empreendedora, escola do posicionamento e RBV) permite explicar o lançamento de um produto com grande capacidade de diferenciação de mercado e com um nicho de alto valor agregado, o que fez da empresa um sucesso de vendas e de produção em pouco espaço de tempo.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente projeto teve como objetivo identificar os elementos das estratégias de posicionamento e estratégia empreendedora empregadas neste estudo de caso, respondendo, assim, às questões específicas apresentadas.

Além da análise de documentos disponíveis, foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa, que resultaram nas conclusões a seguir.

Após as conclusões são propostas recomendações de estudos futuros, não apenas para pesquisadores, mas também para gestores da empresa pesquisada e outras organizações. Também são abordadas as limitações deste trabalho de pesquisa.

6.1 Conclusões

As respostas para cada uma das perguntas desenvolvidas neste trabalho estão baseadas nas análises de documentos e nas respostas do questionário aplicado aos entrevistados (Anexo 1).

A partir destas perguntas foi elaborado um questionário que serviu como base para as entrevistas realizadas com três gestores da empresa, sendo um fundador e membro do conselho de administração, um diretor de vendas e o outro um alto funcionário.

A seguir são apresentadas as conclusões para cada uma das questões acima:

6.2 Qual era o posicionamento estratégico da Sikora durante o lançamento do equipamento XRAY8000 e como era percebido esse mercado em potencial?

O posicionamento da Sikora, como fica claro em várias respostas de seus idealizadores e responsáveis, era o de atender e criar soluções e equipamentos que pudessem atender à demanda de clientes e empresas no segmento de fios e cabos elétricos e ter um produto com grande diferenciação de mercado com o qual os concorrentes não pudessem atuar.

Tudo se iniciou com essa ideia clara de que o mercado a ser atendido seria o de energia devido ao conhecimento dentro desse segmento, o *know how* das tecnologias empregadas, principalmente no segmento de equipamentos elétricos e a condição de que havia oportunidades reais de crescimento.

Tanto o seu idealizador e fundador como os demais responsáveis buscaram dentro da indústria de energia (fios e cabos) possibilidades reais de construir e desenvolver algo que já tivesse uma necessidade pré-existente dessa cadeia produtora e que, com a ajuda dos engenheiros das indústrias, mapeassem e desenvolvessem algo bem específico.

Esse, talvez, seja o grande diferencial do início de qualquer empresa que busca um nicho no mercado, que é encontrar uma necessidade real dentro de um segmento específico e construir algo baseado nessa necessidade.

No primeiro momento, a empresa buscou encontrar uma situação real dentro da indústria já conhecida de energia e nas linhas de catenária, na produção de cabos de energia de média e alta tensão, onde havia uma necessidade real de se verificar a espessura e diâmetros dos cabos de três camadas. Após muitas reuniões e conversas com os engenheiros dessas várias empresas, ficou claro que havia uma potencialidade enorme no desenvolvimento desse equipamento e, como as linhas de produção confeccionavam cabos de alto valor agregado e comercial, essa solução também não seria de baixo custo e poderia, com isso, reverter uma alta potencialidade de valor de mercado em alta lucratividade.

Portanto, a empresa direcionou todos os seus esforços para o desenvolvimento do equipamento que iria se tornar o XRAY8000, equipamento de medição e controle por raio-x para linhas de catenárias com capacidade de medir e controlar até três camadas de cabos de média e alta tensão. A produção desse equipamento dentro de um segmento bem específico, após um longo estudo de mercado e de potencialidade, indicou que havia um grande potencial de venda e, principalmente, de lucratividade e faturamento.

6.3 Como ocorreu o processo de criação e desenvolvimento do equipamento e quais foram seus motivadores? Qual foi o papel do líder e fundador da empresa?

Todo o processo de criação e desenvolvimento ocorreu devido a uma necessidade real de um segmento da indústria de fios e cabos elétricos; nas linhas de catenárias responsáveis pela produção de cabos de média e alta tensão que, até o momento, tinham seu processo de controle e visualização manual, ou seja, a qualidade final dos produtos estava unicamente nas mãos dos operadores. Nesse intuito, a Sikora criou o primeiro equipamento que iria fazer a medição da posição dentro dos tubos de catenária, o qual viria a se chamar SICCON 600 e posterior a isso, dentro das linhas de produção com os técnicos e engenheiros, visualizou-se a maior necessidade dentro daquele segmento, que seria a de medir de forma on-line os diâmetros e as espessuras logo após a tripla extrusão dentro de uma linha catenária. Após

essa necessidade, a empresa começou a trabalhar de forma incansável na busca por um equipamento que pudesse medir e controlar o cabo produzido logo após a tripla extrusão. Após anos de erros e acertos, surgiu o primeiro modelo do XRAY8000, que através de raio-x, conseguiria medir o diâmetro e a espessura das três camadas dos cabos de alta tensão.

Para todos, o papel do líder foi deixar um legado no que diz respeito à importância do foco, do sonho realizado, da determinação com que o projeto foi realizado até o fim, da visão de longo prazo, da determinação, da força de vontade, da resiliência, da capacidade de execução e de todo o plano de negócio. Todos esses fatores foram muito importantes, pois determinaram cada fase do projeto e deram condições para que se enxergasse, desde o primeiro momento, o que se queria fazer e onde se chegaria com as informações de mercado em mãos.

Sem o fundador e líder, talvez esse projeto não teria saído do papel, pois foi por meio dele que as informações foram coletadas, o conhecimento pôde sair do papel e dar vida ao equipamento em funcionamento. Com a ajuda dos outros idealizadores e colaboradores, a empresa pôde ser constituída e atingir o nível de sucesso reconhecido por todos nesse mercado.

6.4 Qual o posicionamento atual da Sikora?

Talvez essa seja a questão mais atual e que pode refletir o sucesso alcançado e gerado no desenvolvimento e criação do equipamento XRAY8000. Para todos os entrevistados e responsáveis pela operação da empresa e, conseqüentemente, do equipamento, a empresa ocupa uma posição de destaque e sucesso no mercado em que atua graças ao sucesso do equipamento que consegue gerar faturamento e uma posição de destaque e prestígio.

Pode-se afirmar que o equipamento possui alta capacidade de diferenciação frente ao mercado e aos clientes, pois não possui concorrentes e seu funcionamento é necessário para as linhas de extrusão de cabos de energia. Há exclusividade na sua aplicação, pois não se encontram no mercado produtos similares que possam oferecer as mesmas funcionalidades.

A empresa, ainda hoje, mantém um grupo de engenheiros e cientistas que incansavelmente buscam aprimorá-lo com novos opcionais e tecnologias. Há, também, investimento constante a fim de que se encontrem novos conceitos de eletrônica e de software e, principalmente, outros mercados que possam absorver o equipamento ajustado a diferentes necessidades e aplicações.

Prêmios conseguidos atualmente que reforçam a posição de destaque da Sikora no mercado:

Quadro 12 – Prêmios da Sikora

Awards for SIKORA ×	
2008	The SIKORA AG ranks 18th among the 100 future medium-sized world market leaders in Germany. Under the title "Exclusive ranking of the fastest growing medium-sized companies – Germans upcoming world champions" Prof. Venohr made the evaluation for the German newspaper and magazine "Handelsblatt" and "Wirtschaftswoche"
2009	"Entrepreneur of the year" in Bremen
2009	Place 9 of the fastest-growing mid-sized companies in Germany ("Handelsblatt" in cooperation with the "Wirtschaftswoche")
2010	SIKORA ranks 21st among the TOP 100 mid-sized companies in Germany (result of a study by the magazine "Die Welt", in cooperation with the Munich Strategy Group, MSG)
2010	1st place "Diversity Prize" of the Hochschule Bremen, University Bremen and the "Paritätisches Bildungswerk" Bremen
2011	Place 2 of the TOP 100 German mid-sized companies "Hidden Champion" Represented in the ranking since 2011 until today (result of a study by the magazine "Die Welt" in cooperation with the Munich Strategy Group)
2012	"Schütting Preis" by the chamber of commerce Bremen for "Innovative measuring system"
2014	SIKORA ranks 32nd among 3000 of the most innovative German mid-sized companies ("Wirtschaftswoche" in cooperation with the Munich Strategy Group)
2015	"Top Job" quality seal by the University St. Gallen

Fonte: Informações fornecidas pela Sikora (2016)

6.5 Quais foram os resultados gerados pela mudança de posicionamento estratégico?

Muitas foram as iniciativas da empresa e dos seus idealizadores após a descoberta de uma lacuna na indústria de energia, na produção de cabos de energia elétrica para média e alta tensão. Viram no equipamento XRAY8000 a grande possibilidade que eles buscavam há muito tempo de criar e desenvolver um equipamento para a indústria com grande valor agregado e que pudesse trazer recursos financeiros como empresas que hoje produzem commodities. Após essa visão de mercado, foi idealizado e concretizado um produto com grande capacidade de diferenciação de mercado e com um nicho de alto valor agregado, o que fez da empresa um sucesso de vendas e de produção em pouco tempo.

Todos foram unânimes em afirmar que após o lançamento do equipamento, a empresa viu suas vendas decolarem sob a perspectiva que seria necessário um crescimento contínuo para atender à grande demanda que se estenderia por décadas. Essa nova realidade em ver a satisfação em todos os clientes que passavam a ter os equipamentos instalados em suas linhas, deu força e ânimo para que os seus dirigentes pudessem dar continuidade ao processo de crescimento e aperfeiçoamento contínuo do XRAY8000.

Portanto, os resultados gerados foram de sucesso tanto para a empresa, como para o equipamento e fez com que a empresa, no momento, atual atingisse quase 200 funcionários ao redor do mundo e um faturamento anual de mais de 34 milhões de euros.

6.6 Limitações da pesquisa

O presente trabalho de pesquisa limitou-se a identificar os elementos das estratégias de posicionamento e estratégia empreendedora empregadas neste estudo de caso.

Outra limitação desta pesquisa diz respeito à metodologia adotada. Por se tratar de um estudo de caso, a aplicação dos métodos utilizados pela empresa em seu processo de posicionamento estratégico não pode ser generalizado a outras organizações.

As conclusões foram baseadas nas respostas dos entrevistados e nos documentos analisados, e não podem ser generalizadas para outras organizações.

6.7 Recomendações

Após essa pesquisa, recomenda-se a elaboração de outros trabalhos similares de modo a permitir que a experiência da Sikora no processo de implementação de sua estratégia possa direcionar tais estudos e servir de base para outras empresas.

É possível, também, realizar estudo na própria empresa sobre o processo de posicionamento e visão empreendedora e seu impacto na cultura organizacional e debatê-los com outros estudos realizados sobre o tema. Outros estudos podem ser realizados para tratar do tema posicionamento estratégico comparando o resultado financeiro que teriam as empresas que se utilizassem das mesmas estratégias.

Que o trabalho também possa auxiliar a própria empresa fornecendo informações úteis como uma possível revisão de sua estratégia e possa fornecer informações relevantes a empresários que têm como meta o crescimento, ou a sobrevivência, de seus negócios.

De forma adicional, estudos podem ser realizados para procurar entender os motivos que, segundo seus gestores, levam seus clientes a enxergarem a empresa como uma líder sem concorrentes e desenvolvedora de equipamentos para a indústria de energia, ou seja, específica na medição e controle de cabos de média e alta tensão.

À luz da teoria sobre posicionamento estratégico e empreendedorismo, estudos podem ser realizados com o objetivo de comparar os resultados obtidos por empresas que adotaram medidas semelhantes e se elas conseguiram ser vistas pelo mercado do modo como desejavam.

Outra análise pode ser desenvolvida a partir da premissa que o uso das mesmas estratégias de posicionamento e das ações empreendedoras levariam a um caso de sucesso com as mesmas vantagens sobre a lucratividade e, principalmente, sobre o lado da criatividade e do desenvolvimento tecnológico.

Atualmente, observa-se que certas empresas quando atingem seu limite tecnológico, como o caso da Apple, encontram dificuldades de se reinventar e criar novas tecnologias que consigam manter o interesse dos seus clientes. Uma solução para essa questão talvez seria se apoiar em estudos que mostraram como outras empresas conseguiram se reinventar, como o caso da IBM no começo do século passado que, mesmo após ter tido uma queda real na atratividade de seus produtos, conseguiu se inovar e continuar seu crescimento vertiginoso frente a outras empresas de tecnologia.

Essas são apenas algumas recomendações básicas. Como a apresentado na tabela 1, pg.18, da presente pesquisa, não foram encontrados trabalhos sobre Estratégia de Posicionamento e Estratégia Empreendedora no setor de cabos de alta tensão na área de administração.

Portanto, nesse sentido, uma outra contribuição relevante da pesquisa esta em propiciar um primeiro passo para futuras pesquisas que, certamente, tende a ampliar o conhecimento para acadêmicos e executivos sobre a importância da gestão estratégica nesse setor de atividade econômica.

REFERÊNCIAS

- ANDREOSSO, B.; JACOBSON, D. **Industrial economics and organization**: a European perspective. 2nd ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2005.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ARANHA, M. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo: Moderna, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison: Westley Publishing Company, 1997.
- _____.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Tradução. Pearson São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011a.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011b.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- BARROS, F. S. O; FORTE, S. H. A. C. A análise das características empreendedoras versus premissas da escola da estratégia empreendedora: um estudo multicase no setor de alimentação. **Organizações rurais e agroindustriais**, v.6, n.2, jul./ dez. 2004. Disponível em: <file:///D:/Downloads/215-233-1-PB.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2015.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis-RJ: Vozes, 2002.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30, setembro de 2016.
- BOGDAN, R.; TAYLOR, S.J. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**: la búsqueda de significados. Barcelona: Paidós, 1995.
- CAPONTES, C. (2012). Género e empreendedorismo em Portugal: Estudo empírico com base nos dados do Global Entrepreneurship Monitor (Tese de Mestrado). Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8229>>. Acesso em: 10 de agosto de 2016.
- CARVALHO, F. M.; KAYO, E. K.; MARTIN, D. M. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, 2010.

- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura 1965.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate strategy: Resources and the scope of the firm**. Chicago: Irwin, 1997.
- COLLIS J., HUSSEI, R. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookmark, 2005.
- COMBS, JG; TODD, SY. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management journal**, v.29, n11, p.1141-1154, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- _____.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods re-search**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
- CURWIN, J.; SLATER, R. **Quantitative methods for business decisions**. 3^o ed. London: South-Western, 1991.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DRUCKER, P. F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças** – São Paulo: Pioneira, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ENDO, G. Y. e SASSAKI A. H. Análise crítica dos modelos porterianos. **Revista Toledo de ADM**. São Paulo: revista toledo de ADM, 2009. 154.
- FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. **European Management Journal**, v.10, n.4, p.494-499, Dec. 1992
- FERREIRA, A. F. **Estratégia de aquisição e mudança de posicionamento estratégico: um estudo das suas relações**. Curitiba: mestrado, 2010.
- FILGUEIRAS, L. M. Estratégia. **Revista Eletrônica Iniciativa Jovem**, 2002. Disponível em: <www.iniciativajovem.org.br>. Acesso em: 15 de agosto de 2016.
- FOSS, N. Research in Strategy, Economics, and Michel Porter. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n.1, p.1-24, January 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução. Artmed 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

_____. **Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project**. London: Sage, 2011.

GATTI, B. A. Licenciaturas: crise sem mudança? In: DALBEN, A. I. L. de F. (Org.). **Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-146.

GORJI, M., NEZAMBAD, M., KHOZAIN, A., & SIAMI, S. The survey of barriers to individual entrepreneurship and their priority in men and women. **International Journal of Research in Management**, 2(2), 98-107, 2012.

GRANT, ROBERT M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review** 33, p.119-135, 1991.

_____. **Contemporary strategy analysis**. 6 th ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2008.

GRESSLER, L. A. Entrevista. In: _____ **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. p.164-169.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de janeiro: Campus, v. 301, 1995.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v.10, n.5, p.399-411, 1989.

HELFAT, C. E., PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Vol. 34, n. 3, p. 997-1010, mar. 2003.

HILL, C. W. L.; DEEDS, D. L. The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neo-austrian perspective. **Journal of Management Studies**, v.33, n.4, p.429-451, July 1996.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: Competitividade e globalização**. 2. ed São Paulo: Learning, 2012.

HOSKISSON, R. E.; HITT M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J. S. **Estratégia competitiva**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HUNT, S. D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHNSON, S. **Quem mexeu no meu queijo?** Rio de Janeiro: Record, 2002.

JUTTNER, U.; WEHRLI, H. P. Competitive advantage: merging marketing and the competence-based perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.9, n.4, p.42-53, 1994.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p.802-827, 1988.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2004.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

LUNA, S. O falso conflito entre tendências metodológicas. In: FAZENDA, I. **Metodologia da Pesquisa Educacional**. 12ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MAHONEY, J. T.; PADIAN, J. R. The resource based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILLER, D. Generic strategies: classification, combination and context. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1992. v.8. p.391-408.

MINAYO, M.C.S.(Org.). **Pesquisa Social: Teoria Método e Criatividade**. 29ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

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

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PONTE, J. P. Estudos de caso em Educação Matemática. **Bolema**, Rio Claro, UNESP, 2006, ano 19, n. 25, p. 105-132.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

PÚBLIO, M. A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo, Atlas: 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUPPENTHALI, J. E. E CIMADON J. E. **O processo empreendedor em empresas criadas por necessidade**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p. 137-149, 2012.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.167-85, 1991.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Strategic management**. New York, NY: John Wiley, 2001.

SANTOS, A. Gestão do Conhecimento como modelo empresarial. In: SANTOS, A. (org.). **Gestão do Conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M. R.; HEXEL, A. E. A obtenção da vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos. Encontro **EnAnpad**, Brasília, 2005.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2000.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **American Economic Review**, v.75, n.3, p.341-350, 1985.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 193-217.

SERRA, F. A. R. TORRES, M. C. S. e TORRES, A. P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores, 2004.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S., The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management. **The Academy of Management Review**, 2000.

SIKORA. Disponível em: <<http://www.sikora.net>>. Acesso em: 3 de junho. 2016.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York, NY: The Guilford Press, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS E CYRINO. Vantagem Competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, Out-Dez 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WILLERDING, I. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wpcontent/uploads/2011/05/Inara-Antunes-Vieira_Willerding.pdf>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy synthesis**: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage – text and readings. 2nd. ed. Australia: Thomson, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Entrevista e questionário base

O quadro a seguir mostra o número do entrevistado e seu cargo na organização.

Quadro 1 – Relação de entrevistados

CÓDIGO	CARGO
E1	Fundador de membro do Conselho de Administração
E2	CEO – atual presidente
E3	Diretor de vendas e novos negócios

Fonte: elaborado pelo autor

Para que se possa compreender melhor o questionário base aplicado aos entrevistados, adotou-se o critério de associar cada questão aos objetivos da pesquisa.

- a) Identificar os elementos das estratégias de posicionamento e estratégia empreendedora empregadas nesse estudo de caso;
- b) Comparar os resultados alcançados com a visão estratégica dos autores contemporâneos para o alcance de vantagem competitiva;
- c) Verificar a pertinência desses resultados com as críticas da escola empreendedora e escola do posicionamento.

Portanto, para cada pergunta do questionário base há uma correlação com os objetivos da pesquisa, representado pela segunda coluna do quadro abaixo.

O quadro a seguir mostra o questionário base aplicado a todos os entrevistados. Por se tratar de pesquisa com entrevista não-estruturada, as perguntas permaneceram as mesmas para todos os entrevistados, apenas ficando a aberta as respostas de cada indivíduo.

Segue abaixo o modelo de questionário:

Quadro 2 – Questionário base de pesquisa

Número da Questão	Relação com os objetivos específicos da Pesquisa	Questionário base da pesquisa
q1	a	Como se deu a visão de mercado que resultou no lançamento do equipamento XRAY8000?
q2	a	Qual era o posicionamento estratégico da empresa Sikora durante o processo de implementação do equipamento XRAY8000?
q3	a	Quais as estratégias de posicionamento adotadas pela empresa que a diferencia dentre as demais no mercado?
q4	b	Quais são os resultados alcançados pela empresa que a tornam competitivamente vantajosa frente às outras empresas do segmento?
q5	b	Quais foram os resultados gerados pela mudança no posicionamento da empresa?
q6	a	Como se constituiu a ideia de criar e desenvolver um equipamento tão revolucionário no mercado?
q7	a	Como foi a estratégia inicial logo após o lançamento do equipamento no mercado?
q8	c	O sucesso alcançado era esperado ou foi apenas consequência de uma ideia lançada no mercado?
q9	b	Como as empresas operavam as máquinas sem o XRAY8000?
q10	c	Qual foi a consequência do equipamento para a empresa, tanto em lucro como em desenvolvimento?
q11	c	Que tipos de erros foram detectados nesse lançamento? Como esses erros foram reparados?
q12	a,b,c	Qual será o legado que os responsáveis pelo projeto gostariam de deixar como lição estratégica?

Fonte: Ferreira (2010)

APÊNDICE B – Entrevistas

A seguir, são apresentadas as transcrições das entrevistas realizadas com os três gestores da Sikora.

Entrevistado 1: Cofundador e membro do Conselho de Administração**Q1(a) - Como se deu a visão de mercado que resultou no lançamento do equipamento XRAY8000?**

A empresa Sikora foi iniciada a mais de 42 anos por uma idealização de atividades que vinha desde a época de estudos, que seria no intuito de desenvolver equipamentos elétricos e eletrônicos que pudessem resolver ou oferecer suporte a necessidade da indústria de cabos e fios de energia elétrica. As primeiras necessidade de mercado era de ter a certeza se o cabo estava passando dentro de forma excêntrica dentro da cabeça das extrusoras, pois caso eles estivessem sendo produzido fora do centro, todo o cabo produzido deveria ser sucateado, pois ele estaria com o seu centro de excentricidade e concentricidade fora do especificado. Nesse intuito, criamos o primeiro equipamento que iria fazer a medição da posição dentro dos tubos de catenária, na qual viria a se chamar SICCON 600 e posterior a isso, trabalhando dentro das linhas de produção com os técnicos e engenheiros, visualizados talvez a maior necessidade dentro daquele segmento, que seria a de medir de forma online os diâmetros e as espessuras logo após a tripla extrusão dentro de uma linha catenária. Após essa necessidade, começamos a trabalhar de forma incansável para buscar um equipamento que pudesse medir e controlar o cabo produzido logo após a tripla extrusão e após anos de erros e acertos, surgiu o primeiro modelo do XRAY8000, que através de raio x, conseguiria medir o diâmetro e espessura das três camadas dos cabos de alta tensão. Foi algo muito inovador para a época, pois revolucionou a indústria que até o momento, dependia da experiência dos operadores na condução das extrusoras, e da primeira análise do cabo somente nos laboratórios, que iriam confirmar cortando pedaços do cabo se ele está dentro do especificado e caso não, todo o produto era sucateado. É importante deixar claro que cada metro desse cabo custa mais de algumas dezenas de mil reais. Portanto, visualizou-se uma necessidade de mercado, dentro de uma característica muito específica, e trabalhou-se duro até chegar a uma solução. Oficialmente o primeiro XRAY 8000 foi entregue em 1990.

Q2(a) - Qual era o posicionamento estratégico da empresa Sikora durante o processo de implementação do equipamento XRAY8000?

Nesse período a empresa era muito pequena e contava apenas com alguns funcionários que tinham que desenvolver, criar, produzir, testar e instalar. A empresa estava buscando alguns outros equipamentos que pudessem ganhar mercado e ter com isso um nível mínimo

de vendas para que os custos pudessem ser pagos mensalmente. Talvez o grande potencial de mercado visualizado naquele momento sobre a necessidade desse equipamento, tenha conduzido os sonhos e os esforços, pois tinha-se a certeza que exista um grande potencial e um grande mercado caso o equipamento funcionasse atendendo as necessidades e os requisitos daquela indústria.

Q3(a) - Quais as estratégias de posicionamento adotadas pela empresa que a diferencia dentre as demais no mercado?

Considerando que esse era um mercado ainda sem a tecnologia e a eficiência necessária, as primeiras ações foram na busca de se encontrar a diferenciação, ou seja, algo novo e único no mercado, com grande poder de tecnologia embarcado e que dificilmente, algum concorrente pudesse adentrar nessa tecnologia. Um outro ponto muito importante na visualização foi o enfoque em um nicho e segmento específico com uma necessidade também muito individual, onde se era necessário ter a especificidade na tecnologia desenvolvida e empregada. Com esses pontos, criou-se algo novo, com muita tecnologia em uma solução bem específica, onde não haviam concorrentes com um grande poder de diferenciação, que criou uma grande dependência dos clientes nesse equipamento.

Q4(b) - Quais são os resultados alcançados pela empresa que a tornam competitivamente vantajosa frente as outras empresas do segmento?

Quando o equipamento passou a ter uma participação de mercado, sabia-se que existia um potencial de mercado para mais de 700 linhas Catenárias ao redor do mundo, e que isso, seria um grande desafio tanto no marketing, como na construção e atendimento de todo esse potencial a espera. Os primeiros resultados foram imediatos com a contratação de novos e muitos funcionários, engenheiros de instalação e comissionamento, pessoas em departamentos administrativos e principalmente, foi possível ver o faturamento da empresa crescer para alguns milhões de Euros em poucos anos. Com essa receita crescente, o sonho bem claro dos fundadores e dos diretamente envolvidos nos projetos, foi possível ano a ano, reinvestir grande parte desse recurso em atualizações e mudanças que ainda fazem desse equipamento, ainda hoje, único e essencial no mercado em que atua.

Q5(b) - Quais foram os resultados gerados pela mudança no posicionamento da empresa?

O ponto crucial e fundamental de qualquer empresa que quer se diferenciar no mercado, é encontrar um nicho único que os faz dependente da tecnologia, para que as pessoas tenham necessidade de adquirir e com isso, pagar um valor que dê condições de reinvestir os lucros no mesmo equipamento ou no desenvolvimento de novas tecnologias. Quando se encontrou essa lacuna, viu-se que não haviam outros concorrentes nesse segmento e com isso, aquilo que muitos estudiosos chamam de mercado sem concorrência, como o caso do gigante de tecnologia Google, Apple e Microsoft. Eles encontraram brechas específicas que o fazem não únicos, mas os melhores e que fazem com que as pessoas paguem pelo sonho de adquirir seus produtos e não apenas pela simples necessidade. Muitas vezes atuar em um segmento muito usado pelos concorrentes, vai levar com que essa empresa tenha um lucro muito pequeno e que não dará condições de voar em outras tecnologias ou novos desenvolvimentos. Por isso, achar esse segmento de mercado ainda inexplorados seja a chave para qualquer nova empresa que busca soluções de mercado.

Q6(a) - Como se constituiu a ideia de criar e desenvolver um equipamento tão revolucionário no mercado?

Dada a necessidade de um mercado com grande potencial, como o caso de energia, que tinha um processo bem complicado, que é a extrusão de cabos de alta tensão em apenas um ciclo e que não poderia ter falhas. Viu-se que não havia concorrentes e com isso, uma grande oportunidade de se desenvolver e criar algo com grande potencial de mercado.

Q7(a) - Como foi a estratégia inicial logo após o lançamento do equipamento no mercado?

Após o lançamento das primeiras unidades, começou-se as instalações e os testes, pois certamente todo o processo até ter-se um equipamento confiável ainda demandaria certo tempo e dedicação. Após concluir-se que ele teria condição, iniciou-se um processo de contato individual com cada responsável nas empresas que tinham essas linhas catenárias e com potencial de compra. As primeiras visitas eram para tentar mostrar que tinham desenvolvido um equipamento, mostrando com catálogos, vídeos, fotos e especificações técnicas. A medida que a informação ia se propagando no mercado, testes e confirmações de bom funcionamento do equipamento eram dados entre os próprios engenheiros do segmento que conversavam entre si, e com isso, as portas para os novos projetos iam se abrindo.

Q8(c) - O sucesso alcançado era esperado ou foi apenas consequência de uma ideia lançada no mercado?

Antes de qualquer coisa, tudo surge com o sonho de seu idealizador, a ideia da construção e a força de vontade de se colocar em prática. A verdadeira busca era para trazer ao mercado um equipamento que pudesse atender a uma especificidade e com isso, com certeza o recurso e o retorno financeiro, mas não se tinha ideia do tamanho e do sucesso que seria a empresa, atualmente com faturamento de mais de 40 milhões de euros.

Q9(b) - Como as empresas operavam as máquinas sem o XRAY8000?

Era um processo bem difícil, trabalhoso e que poderia gerar milhões em prejuízos com o descarte dos cabos sem especificação. O processo era iniciado, logo após a tripla extrusão, e os operadores iam tirando amostras dos cabos antes que o tubo de pressão fosse fechado. Após concluir de forma visual que as três camadas estavam excêntricas, fechava-se o tubo de pressão e vapor e iriam ter uma outra prova do produto após 300 metros de produção, quando o cabo saía no final do processo. Aí ele era levado ao laboratório e com isso novos cortes frontais iam comprovar se eles estavam ou não dentro do especificado. Caso fossem rejeitados, todo o lance do cabo era rejeitado, causando muito prejuízo as empresas.

Q10(c) - Qual foi a consequência do equipamento para a empresa, tanto em lucro como em desenvolvimento?

Após o lançamento do equipamento e posterior aceitação como uma ferramenta indispensável no funcionamento das linhas, pode-se concluir que ele foi o grande divisor de águas, pois gerou recursos para novos investimentos e principalmente, um grupo de engenheiros dedicados ao aperfeiçoamento constante do equipamento, junto a detalhes técnicos e necessidades especiais de cada empresa. Portanto, pode-se concluir que apenas o XRAY8000 foi o grande responsável pelo tamanho que a empresa se encontra hoje e também responsável por cerca de 70% de todo o faturamento ao longo da história.

Q11(c) - Que tipos de erros foram detectados nesse lançamento? Como esses erros foram reparados?

Logo após o lançamento e onde as primeiras unidades começavam a ser instaladas em diferentes clientes, começou-se a verificar que cada cliente tinha necessidades individuais e exclusivas, e que geravam um grande retrabalho principalmente por parte dos nossos

engenheiros. Eles tinham necessidades como controle individual de cada extrusora, acesso a informações de produção de diferentes maneiras, visualização de informações com padrões diferentes, e muitas outras particularidades individuais.

Todo esse cenário mostrou que cada equipamento tinha que ser fabricado exclusivamente sob a demanda e necessidades individuais de cada cliente, e que demandaria tempo, recursos específicos e engenheiros dedicados. Para solucionar esse problema, cada projeto tem um *check list* individual que vai especificar cada opcional e cada necessidade e os engenheiros irão trabalhar para atender e deixar configurado de acordo com a necessidade e o pedido de cada cliente.

Q12(a, b, c) - Qual será o legado que os responsáveis pelo projeto gostariam de deixar como lição estratégica?

Primeiramente algumas coisas necessitam partir de sonhos, curiosidades, vontade de mudar ou solucionar problemas da humanidade, e principalmente, vontade de evoluir. O grande legado é ter feito uma empresa onde seus colaboradores tenham tido amor em fazê-la parte, ter feito de cada o máximo, ou seja, ter tratado cada um como parte de uma grande família. Na parte técnica, um processo de investimento anual de quase 30% em novos desenvolvimentos e certamente, de 10 a 20% investido no bem estar de todos os que fizeram parte da empresa. Deixar um exemplo de que é possível criar uma corporação não somente no lucro, mas na visão de longo prazo e com foco nos clientes, nas suas necessidades e no bem estar dos seus colaboradores.

Entrevistado 2: CEO – atual presidente

Q1(a) - Como se deu a visão de mercado que resultou no lançamento do equipamento XRAY8000?

A empresa surgiu principalmente das características do seu fundador e idealizador que como engenheiro elétrico gostaria de criar e trazer ao mercado equipamentos que pudessem atender a demanda de uma certa empresa ou mesmo um mercado em específico. A partir daí, alguns se juntaram e estive presente desde o seu lançamento, com o intuito de juntos, criar algo que pudesse resolver o problema e certamente ser comercializado.

Alguns de nós já tinha essa vivência no segmento de energia, como as indústrias de fios e cabos e também sabíamos das necessidades em específico para esse mercado. Após muitas visitas a empresas dentro da Alemanha, sempre perguntávamos aos engenheiros dessas

plantas o que mais era necessário, ou o que mais os faziam falta dentro do processo. Todos era unânimes que dentro das linhas de catenárias, eles precisavam de um equipamento que pudesse ser capaz de medir o diâmetro e a espessura dos cabos logo após a tripla extrusão. Tínhamos em mente que isso seria algo bem difícil a ser conseguido e desenvolvido, pois como os tubos eram fechados a uma temperatura de quase 300 graus célsius e com uma pressão de quase 50 bar, esse equipamento deveria além de suportar a alta temperatura e pressão, ter a capacidade de penetrar todo o cabo e devolver um sinal analógico para que o mesmo pudesse ser convertido via software e trazer aos operadores sinais e valores que pudessem ser interpretados e auxiliar nas decisões durante o processo de fabricação dos cabos.

Após isso, foi decidido que iríamos investir tudo no desenvolvimento de XRAY com as características requeridas pelos clientes e desde o começo, ele foi chamado de XRAY8000.

Q2(a) - Qual era o posicionamento estratégico da empresa Sikora durante o processo de implementação do equipamento XRAY8000?

Nesse primeiro momento da empresa, tínhamos a certeza que precisaríamos buscar um mercado e uma solução que atendesse de forma única essa necessidade do mercado em específico. Portanto, uma estratégia de diferenciação que pudesse nos dar singularidade no mercado, onde os concorrentes não conseguiriam ou se, muita dificuldade em trazer ao mercado algo parecido. Com essa particularidade, os clientes iriam se ver dependentes do equipamento devido a sua funcionalidade nos processos de fabricação, que conseguiria reverter todo esse trabalho em faturamento e boa margem de lucros, que através desse, conseguiria manter um alto valor de retorno e poder de pesquisa sobre o equipamento.

Q3(a) - Quais as estratégias de posicionamento adotadas pela empresa que a diferencia dentre as demais no mercado?

A principal estratégia foi a diferenciação de mercado, onde não haviam concorrentes desse tipo de equipamento. Alguns autores colocam também uma tecnologia da forma de monopólio, que consegue trazer recursos de forma ilimitado e que com seu lucro, trazer recursos que não só deem apoio ao aperfeiçoamento do equipamento, mas que leve a empresa a se aventurar em outros mercados e desenvolvimentos e isso, foi o que aconteceu a Sikora. A empresa conseguiu se posicionar de forma única na solução de medição e controle nos processos de fabricação de cabos de alta tensão utilizando linhas catenárias e até hoje, não se

vê concorrentes, pois esse tipo de tecnologia demanda muito dinheiro e investimentos no desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Q4(b) - Quais são os resultados alcançados pela empresa que a tornam competitivamente vantajosa frente às outras empresas do segmento?

Os resultados foram surpreendentes desde o seu lançamento, pois tivemos a certeza que o seu funcionamento era surpreendente, havia atendido a necessidade principal das empresas que era medir todas as camadas dos cabos de alta tensão, medir a espessura dos cabos em todas as suas camadas e fornecer todas as variáveis de produção. Isso no lado técnico do equipamento, e no lado financeiro, a empresa conseguiu ano a ano dobrar seu faturamento com as vendas e chegar até atualmente com um faturamento de quase 40 milhões de euros e o XRAY8000 ainda é responsável por quase 70% desse faturamento.

Q5(b) - Quais foram os resultados gerados pela mudança no posicionamento da empresa?

Após conseguir trazer ao mercado com sucesso de algo que pudesse resolver uma demanda bem específica de um nicho do mercado de produção de cabos de alta tensão, a empresa viu suas vendas decolarem sob a perspectiva que seria necessário um crescimento contínuo mês a mês para atender a grande demanda que se estenderia por décadas. O resultado pode ser traduzido em sucesso de vendas, que atualmente chegam a quase 1200 unidades vendidas, com quase 99% de presença em linhas catenárias de produção de cabos de alta tensão e um faturamento de quase 40 milhões de euros.

Q6(a) - Como se constituiu a ideia de criar e desenvolver um equipamento tão revolucionário no mercado?

A ideia foi verificar um mercado específico e qual a lacuna que existia e qual a necessidade ainda não atendida. Após ter claro qual era essa necessidade e qual o seu potencial, ou seja, verificou-se que existia no começo da década de 90 mais de 500 linhas ao redor do mundo com potencial e com isso, buscar como seria desenvolvido essa tecnologia para solucionar essa demanda e necessidade. Após muito esforço chegou-se ao conceito do XRAY8000 e a capacidade de se desenvolver, criou o melhor equipamento desenvolvido pela Sikora e até hoje, líder de vendas.

Q7(a) - Como foi a estratégia inicial logo após o lançamento do equipamento no mercado?

Após o equipamento ser colocado em operação em algumas poucas empresas na Alemanha, ficou claro que ele funcionava e atendia as exigências e expectativas das linhas de produção de cabos de alta tensão das empresas de energia. Com isso, tendo os primeiros protótipos prontos, começou-se a gerar contatos com outras empresas na Europa e fora dela na ânsia de buscar novas oportunidades. No primeiro momento foi uma estratégia de posicionamento e de diferenciação, pois não haviam competidores e equipamentos similares no mercado. Pode-se afirmar que naquele momento era um recurso valioso, pois era fonte de vantagem competitiva e sustentável, explorando as oportunidades de mercado.

Q8(c) - O sucesso alcançado era esperado ou foi apenas consequência de uma ideia lançada no mercado?

Quando a empresa foi iniciada, ela foi alicerçada sobre o conceito de uma empresa de tecnologia que iria fabricar e desenvolver equipamentos para um mercado em potencial e com grande valor agregado dos seus produtos. Todos tinham um sonho mas não conseguiam imaginar que a empresa em alguns anos cresceria e se tornaria no tamanho que se encontra atualmente. Sabiam que o equipamento após seu desenvolvimento e criação tinha superado as expectativas tanto dos seus engenheiros como das empresas clientes, e isso teria grande potencial de futuro e como consequência, sucesso em vendas e em faturamento.

Q9(b) - Como as empresas operavam as máquinas sem o XRAY8000?

As empresas operavam essas linhas sem medição e sem controle e eles usavam o modelo analógico, ou seja, começavam as extrusoras até seu aquecimento, abriam o tubo de alta pressão e temperatura e iam cortando a isolação dos cabos até terem a certeza de forma visual que ele estava correto. Fechavam o tubo, e iniciavam a operação e somente conseguiriam fazer outra medição após 300 e 400 metros e após isso fazer novas medições. Após os cabos saírem no final da linha, eles levavam os cabos para os laboratórios e faziam novos cortes e caso haja tinha dado errado, todo o cabo era perdido, pois esse tipo de produção continua em apenas um processo, não existe forma de correção ou de ajuste, ou seja, todo o cabo é perdido.

Q10(c) - Qual foi a consequência do equipamento para a empresa, tanto em lucro como em desenvolvimento?

Após as primeiras unidades sendo vendidas e os equipamentos sendo instalados com total satisfação dos clientes, todos tiveram a certeza que o equipamento alcançaria uma

posição de destaque no mercado, e principalmente, lucro. Esse retorno fez com que a empresa conseguisse investir em engenheiros dedicados a pesquisar avanços e novos opcionais para o equipamento, resolvendo os problemas, defeitos, novas necessidades e principalmente, aperfeiçoando os diferenciais técnicos do equipamento. O avanço não foi apenas na parte técnica, mas no crescimento profissional de seus colaboradores, bem-estar com melhorias nas facilidades da empresa e outros pontos que permitiram permanecer com os reais colaboradores e responsáveis pelo projeto por longo prazo assegurando o bem estar e felicidade de todos. O lucro é muito importante para que uma empresa consiga manter suas responsabilidades tanto no lado técnico como no bem estar de seus colaboradores e funcionários.

Q11(c) - Que tipos de erros foram detectados nesse lançamento? Como esses erros foram reparados?

Os principais erros encontrados já nas primeiras instalações foram algumas características que não atendiam as reais necessidades, ajustes de medição, controle automático de linha fora do especificado, especificações que deveriam ser reajustadas, sistema de varredura sem calibração e muitos outros pontos técnicos que necessitam de ajustes.

Olhando pelo aspecto comercial, uma comunicação mais clara e objetiva deveria ser implementada e sabiam que precisam de profissionais especialistas nessa área. Foi quando iniciou-se a contratação de pessoas mais administrativas que olhando pela necessidade de mercado atendida, um produto sem igual e sem concorrência no mercado, conseguiriam dar o valor real e justo e que poderia ser absorvido pelo mercado. Todos esses pontos foram trabalhados dia após dia e somente após muito tempo, verificou-se todas essas falhas, mas que foram ajustadas ao longo do tempo.

Q12(a, b, c) - Qual será o legado que os responsáveis pelo projeto gostariam de deixar como lição estratégica?

O verdadeiro legado deixado por aqueles que fizeram parte do grande projeto das vidas envolvidas, foi a perseverança, dedicação, sonho, força de vontade, lealdade com os clientes, justiça, foco no cliente, resolução dos problemas, e principalmente, humildade para verificar os erros e foco na solução dos mesmos.

Entrevistado 3: Diretor de vendas e novos negócios**Q1(a) - Como se deu a visão de mercado que resultou no lançamento do equipamento XRAY8000?**

A Sikora nasceu entre alguns visionários atuantes no segmento de engenharia elétrica que tinham como sonho, desenvolver e fabricar equipamentos que pudessem suprir a demanda do segmento de indústrias de fios e cabos, ou seja, energia. Após uma longa pesquisa junto a várias empresas na ânsia de tentar destacar quais as necessidades daquele segmento, onde haviam lacunas que pudessem ser preenchidas com algum equipamento que pudesse dar suporte em um processo mais automatizado e que dependeria cada vez menos dos operadores. Após uma pesquisa e discussão, verificou-se que as linhas de catenária, principalmente pelo alto valor agregado dos seus produtos, era a que mais dependia de fatores humanos e um equipamento que fosse capaz de medir e controlar os cabos produzidos logo após a tripla extrusão, poderia se tornar em uma grande dependência dentro daquela indústria. Dessa forma, formou-se o ideal de desenvolver e projetar um equipamento que fosse capaz de medir e controlar os cabos produzidos logo após a extrusora e isso somente poderia ser capaz utilizando-se uma tecnologia penetrante, e ao final, chegou-se ao consenso do uso do raio x.

Após meses e meses de árduo estudo, tentativas, buscas, e de uma visão empreendedora daquele que daria o primeiro passo no desenvolvimento do equipamento o atual fundador da empresa), foi que nasceu o primeiro protótipo do XRAY8000, que iria ser instalado em diversas linhas até ter seu funcionamento aprovado e desejado por várias empresas do mercado.

Q2(a) - Qual era o posicionamento estratégico da empresa Sikora durante o processo de implementação do equipamento XRAY8000?

Todos os participantes do projeto e envolvidos diretamente na criação e no desenvolvimento do equipamento, tinham em mente que o essencial que a principal característica era da diferenciação, criar algo único e sem concorrentes, do enfoque em algo bem específico e principalmente, ter todo o processo embasado na estrutura de um líder visionário que pudesse conduzir a todos a frente de uma tecnologia única e singular no mercado.

Q3(a) - Quais as estratégias de posicionamento adotadas pela empresa que a diferencia dentre as demais no mercado?

Após o lançamento do equipamento, buscou-se a diferenciação de mercado, ou seja, algo que pudesse ser exclusivo, único e que provocasse dependência dentro da indústria. Essa estratégia proporciona a vantagem competitiva pois entrega as especificações e as qualidades exigidas pelo clientes e por possuir características bem diferentes dos seus concorrentes. O enfoque também trouxe um segmento bem especializado, trazendo assim, visão no posicionamento e na diferenciação.

Q4(b) - Quais são os resultados alcançados pela empresa que a tornam competitivamente vantajosa frente às outras empresas do segmento?

A empresa após os primeiros resultados financeiros positivos começou a ganhar musculatura e escala e que prontamente deu condições de novos investimentos e desenvolvimentos capazes dessa revolução no mercado de atuação. Com esse investimento crescente no equipamento, novas especificações, e totalmente adaptado as reais necessidades dos clientes e dos produtos. Com isso a estratégia de diferenciação frente aos concorrentes e enfoque dentro de um mercado e um nicho bem específico, fizeram da empresa um sucesso tanto em vendas, faturamento, lucros e principalmente de satisfação.

Q5(b) - Quais foram os resultados gerados pela mudança no posicionamento da empresa?

Após as mudanças que direcionavam exclusivamente sobre a necessidade dos clientes e das suas linhas de produção, houve um aumento substancial das vendas e da satisfação dos clientes, pois eles recebiam exatamente aquilo que necessitavam e esperavam.

Q6(a) - Como se constituiu a ideia de criar e desenvolver um equipamento tão revolucionário no mercado?

Como já mencionado anteriormente, após um detalhado estudo de mercado dentro de um nicho bem específico, verificou-se a necessidade de um segmento, e buscou-se desenvolver algo que pudesse atender e resolver essa demanda. O ponto importante diante dessa análise foi ter a certeza que esse mercado tinha um alto valor agregado e com isso, poderiam esperar também um alto valor agregado sobre a rentabilidade dos equipamentos.

Q7(a) - Como foi a estratégia inicial logo após o lançamento do equipamento no mercado?

Chegou-se em consenso que após ter o equipamento pronto e em plena operação, era hora de termos as pessoas e o time certo para a prospecção e busca dessas empresas na qual já tínhamos os contatos. Era necessário apenas colocar em prática a estratégia de posicionamento e da diferenciação e que a informação desse novo equipamento pudesse chegar a todos os potenciais clientes.

Q8(c) - O sucesso alcançado era esperado ou foi apenas consequência de uma ideia lançada no mercado?

De certa forma era desejado, mas não se tinha a noção do tamanho que a empresa ia atingir após alguns anos de operação. Com certeza ele foi consequência desse trabalho duro de tentar localizar uma lacuna dentro de um nicho e mercado bem específico e que precisavam de novas soluções e isso foi responsável por causar essa dependência sobre o equipamento e com isso, grande vantagem de mercado que resultou em margens excepcionais de lucratividade. Isso é o que pode-se comparar hoje a Apple, que criou o *Iphone*, símbolo de desejo das pessoas e que ainda consegue manter grande vantagem tecnológica, mas é impossível saber até quando. Até que eles consigam manter essa vantagem competitiva, conseguem obter larga vantagem operacional e lucratividade, mas quando o mercado perceber que existam novas tecnologias com menor valor de mercado, certamente eles perdem essa vantagem e enfoque e automaticamente, para manter o volume de vendas e penetração, é necessário sacrificar a lucratividade.

Portanto, o segredo de ter um alto nível de lucratividade sobre qualquer mercado ou segmento em que se busca atuar, é preciso analisar antes seus concorrentes, ver se existem produtos substitutivos e com as mesmas especificações e se o retorno também é o esperado.

Q9(b) - Como as empresas operavam as máquinas sem o XRAY8000?

Elas operavam de forma analógica e visual, onde toda a responsabilidade do processo e da qualidade do produto caía totalmente sobre o operador e sobre o líder de produção e processo. Eles tinham que se certificar que o produto, mesmo sem nenhum equipamento de medição online, saísse com a qualidade desejada, pois caso contrário, o prejuízo seria enorme e conseqüentemente sua posição estaria em risco. Olhando por essa perspectiva e que o valor do metro do produto era caríssimo, um produto como XRAY8000 poderia revolucionar esse mercado e mudou tudo como pensavam seus idealizadores. Após esse equipamento, o

controle deixou as mãos e olhar diretamente dos operadores e chefes de turno e passou a ficar centralizado em um computador com alarmes e avisos sonoros, onde sobre cada tolerância fora do especificado gerava um aviso sonoro e visual e mostravam a todos que algo estava fora do especificado e precisava ser ajustado imediatamente.

Isso mudou todo o processo e revolucionou a forma como se operava essas linhas sem o equipamento XRAY 8000.

Q10(c) - Qual foi a consequência do equipamento para a empresa, tanto em lucro como em desenvolvimento?

Houve um salto substancial na lucratividade e faturamento que proporcionou novos investimentos no equipamentos, nos seus funcionários, nas instalações da empresa e principalmente, na qualidade de trabalho de todos os que faziam parte desse grande projeto.

Q11(c) - Que tipos de erros foram detectados nesse lançamento? Como esses erros foram reparados?

Os erros foram principalmente na forma como se deu a comunicação aos clientes, a estratégia de posicionamento em frente as nossas dificuldades e como iríamos resolvê-los. Deu-se conta que após as primeiras instalações, muitos pontos tinham que ser alterados e aprimorados e todos sabiam que isso iria levar muito tempo até ter um equipamento pronto para as necessidades especiais daqueles clientes em questão. Foi um trabalho árduo, pois após os primeiros testes, os engenheiros passavam um bom tempo nas linhas de produção junto aos clientes desenvolvendo esses opcionais e configurando os equipamentos de acordo com as necessidades em específico para cada linha. Após algum tempo, tomou-se ciência das necessidades em geral de todas as linhas e o equipamentos estaria pronto e completo para aquela aplicação. Mas essa fase de ajustes levou um bom tempo e dinheiro, pois é necessário arcar com todos esses custos até ter um equipamento pronto para o mercado. Talvez esse tenha sido nosso maior erro, ou seja, ter subestimado esse tempo e investimento necessário nessa fase de implementação e ajustes em frente dos primeiros clientes.

Q12(a, b, c) - Qual será o legado que os responsáveis pelo projeto gostariam de deixar como lição estratégica?

Talvez o maior legado seja na importância do foco, sonho, determinação, visão de longo prazo, determinação, força de vontade, resiliência, capacidade de execução e plano de negócio. Todos esses fatores são muito importantes pois determinam cada fase do projeto e

dão condições para se enxergar desde o primeiro momento o que se quer fazer e onde se quer chegar com as informações de mercado em mãos.