

## INOVAÇÃO A OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA QUE FABRICA LUMINÁRIAS RESIDENCIAIS

### OPPORTUNITY ENTREPRENEURIAL INNOVATION: A CASE STUDY IN AN INDUSTRY THAT MANUFACTURES RESIDENTIAL FIXTURES

MARCOS WILLIAM DE AQUINO<sup>1</sup>  
MOISÉS ARI ZILBER<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo visa analisar a oportunidade de negócio associado ao processo de inovação na decisão empreendedora em um estudo de caso no setor de iluminação, em uma indústria que fabrica luminárias residenciais, com mais de 1000 pontos de vendas em 22 estados no Brasil, localizada na cidade de São Paulo. A pesquisa aborda conceitos referentes aos aspectos do empreendedorismo, identificação da oportunidade, assunção de risco, inovação em processos. Nos procedimentos metodológicos foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada com um dos fundadores da empresa estuda. A análise dos dados ocorreu de acordo com Flores (1994), por meio de duas etapas: a primeira, relacionada à transcrição e redução da entrevista; a segunda, relacionada à metacategorização e categorização dos textos e sua posterior classificação em código. Foram identificadas nove categorias distribuídas em três meta-categorias. Nesse contexto verificou-se que a motivação para empreender partiu de uma mudança do ambiente, conduzindo a uma oportunidade de negócio deflagrada a partir de um conflito de interesses. Concernente à inovação, identificou-se que ela inicialmente ocorreu de forma deliberada no momento que o empreendedor percebeu a necessidade de um novo produto para poder explorá-lo comercialmente e que a inovação em processo, potencializa o negócio, trazendo redução de custo, melhoria na eficiência e melhor qualidade.

**Palavras-chave:** Inovação, empreendedorismo e oportunidade empreendedora.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the business opportunity associated with the innovation process in entrepreneurial decision in a case study in the lighting industry, an industry that manufactures residential luminaires with more than 1000 points of sales in 22 states in Brazil, located in city of Sao Paulo. The research addresses concepts relating to aspects of entrepreneurship, opportunity identification, risk taking, innovation and process innovation. The methodological procedures as qualitative research were conducted. Data collection occurred through a semi-structured interview with one of the founders of the company studies. Data analysis occurred in accordance with Flowers (1994) by means of two steps: the first related to transcription and reduction of the interview, the second related to meta categorization and categorization of texts and their subsequent classification code. Nine categories divided into three meta-categories were identified. In this context it was found that the motivation for undertaking began with a change of environment, leading to a business opportunity triggered from a conflict of interest. Concerning innovation, we identified that she initially took place so act at the time the entrepreneur realized the need for a new product in order to commercially exploit and that the innovation process, enhances the business by bringing cost reduction, improved efficiency and better quality.

**Keywords:** Innovation, entrepreneurship and entrepreneurial Opportunity.

**Sumário:** 1 Introdução - 2 Referencial Teórico - 2.1 Empreendedor - 2.2 Reconhecimento da oportunidade - 2.3 Inovação - 3 Metodologia - 4 O setor de iluminação - 5 Estudo de caso: indústria de fabricação de luminárias residencial - 6 Resultados e análise - 6.1 Empreendedorismo - 6.2 Inovação - 6.3 Processo - Considerações finais – Referências.

<sup>1</sup> Mestrando Universidade Presbiteriana Mackenzie. Graduado em Administração de Empresa (UNICSUL). Email: mwarex10@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela USP. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP, Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre o progresso das nações revela que o fator mais relevante para promover o desenvolvimento é a existência do “espírito empreendedor”, que leva à inovação e aumento de riquezas (DRUCKER, 2003). Outro fator relevante para o desenvolvimento do empreendedorismo é um ambiente institucional favorável. Um dado otimista, é que, de acordo com o último relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) sobre o empreendedorismo no Brasil, os empreendedores por oportunidade, “os empreendedores por oportunidade optam por iniciar um novo negócio mesmo quando possuem alternativas de emprego e renda, ou ainda, para manter ou aumentar sua renda pelo desejo de independência no trabalho” (*Global Entrepreneurship Monitor, 2012*), alcançaram uma participação de 69,2%, versus 30,8% que empreendem por necessidade, “os empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de trabalho abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias” (*Global Entrepreneurship Monitor, 2012*), esse percentual de empreendedores por oportunidade é expressivo frente aos 42% apresentados na pesquisa de 2002. Vale ressaltar que o percentual de empreendedores por oportunidade na Região Centro-Oeste é de 84%, equivalente aos dos países mais desenvolvidos.

Considerando que no Brasil a legislação não é favorável ao desenvolvimento de novos empreendimentos, devido à alta carga tributária e a falta de políticas públicas que fomente novos empreendimentos, esse cenário parece até mesmo paradoxal, mas revela-se dinâmico e suscetível a constantes mudanças. Para Drucker (2003) o empreendedor vê a mudança como norma e sadia; o empreendedor sempre busca a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ainda para Drucker (2003) a inovação é monitoramento de fontes para uma oportunidade inovadora, e a inovação está associada ao processo de criação de um produto comercial a partir de uma invenção, isto é, envolve tanto invenção, como a comercialização e, no que tange a processo de inovação, Davenport (1993), combina a adoção de uma visão de processos de negócio com a aplicação da inovação a processos chave, ou seja, a inovação permeia a razão de ser de qualquer empresa e o processo de criação e comercialização de um produto/serviço.

Em um contexto de inúmeras mudanças, o setor de iluminação tem recuperado seu potencial econômico frente ao colapso do apagão (acionamento de energia elétrica) de 2001, quando teve de se reinventar devido às mudanças no padrão de lâmpadas no Brasil, que deveriam ter maior durabilidade e eficiência, afetando diretamente as indústrias deste setor. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Iluminação, a Abilux, o Brasil possui, atualmente, 670 indústrias no setor, que em 2012, faturaram R\$ 3,8 bilhões.

Frente a esse cenário surge a questão de pesquisa: a inovação é uma oportunidade empreendedora em um cenário de mudanças?

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar o processo de inovação na decisão de empreender, tendo por referência um estudo de caso no setor de iluminação.

Além dessa seção introdutória, este artigo está dividido em mais seis seções. A primeira é caracterizada pelo referencial teórico, onde se discute os aspectos gerais sobre empreendedorismo, a identificação da oportunidade empreendedora e a inovação no contexto do empreendedorismo. A segunda seção engloba os aspectos metodológicos visualizados no método e tipo de pesquisa. A terceira seção apresenta um panorama do setor seguido pela quarta seção que descreve a história da empresa. A quinta seção contempla a análise e a discussão dos resultados; por fim, a sexta seção contém as considerações finais dessa pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDOR

Nos Estados Unidos o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio (DRUCKER, p.27, 2003). Carland et al. (1984) discutem sobre a existência de dois tipos distintos de pequenos empresários: empreendedores, que segundo os autores capitaliza combinações inovadoras de recursos para obter lucro e crescimento, e utiliza práticas de gestão estratégica e o proprietário-gerente que opera um negócio como uma extensão da personalidade do indivíduo para novas metas pessoais e para a produção de renda familiar. Para Stewarts Jr. et al. (1998), os proprietários-gerentes tendem a apresentar maior propensão a assunção de riscos do que os gestores das empresas; já o empreendedor é um indivíduo que é altamente dirigido para ter sucesso. Uma motivação que também está relacionada à maior propensão para assumir riscos, em contra partida, proprietários-gerentes estão menos orientados a assumir riscos e não são motivados para serem empreendedores. Os dois tipos de proprietários diferem em estratégias articuladas de risco, de personalidade, de orientação cognitiva e preferências comportamentais (Carland et al., 1988).

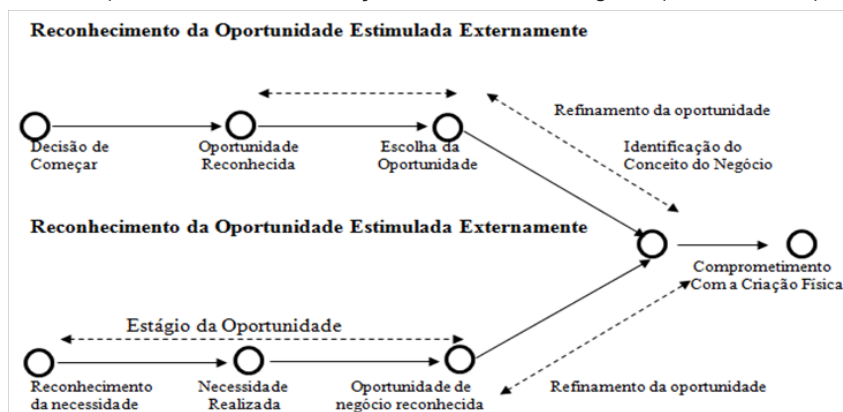
Para Dornelas (2008), os empreendedores são pessoas diferenciadas, com motivação singular; apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidos e admirados, referenciados e imitados, querem deixar um legado. O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de indivíduo, ou de uma instituição, não um traço de personalidade (DRUCKER, p.33, 2003). Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (DORNELAS, 2008). Entretanto Martinelli e Fleming (2010) consideram que a atitude de empreender está intimamente associada à assunção de riscos em um novo negócio, conseqüentemente o empreendedorismo é um comportamento e não um traço na personalidade, e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso (DRUCKER,

2003).

A atitude de assumir riscos pode ser influenciada pelos sentimentos de controle interno, que definem a crença de que seu sucesso e seu destino dependem de seu esforço e de seu trabalho, e por sentimentos de independência e necessidade de realização (MARTINELLI; FLEMING, 2010). Nesta perspectiva comportamental (DRUCKER, 2003; HISRICH E PETERS, 2004), a decisão de empreender envolve aspectos relacionados à criatividade (BARRETO, 1998), assunção do risco, antecipação de ações e vislumbre de oportunidades (PARDINI et al., 2008).

## 2.2 RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE

Para Drucker (2003) o empreendedor está sempre à busca da mudança e a explora como uma oportunidade. Entretanto, o processo de reconhecimento da oportunidade pode acontecer por meio de duas rotas distintas, conforme demonstrado pela figura 1: estímulos internos (que é a necessidade pessoal identificada primeiro e em seguida a percepção de que a necessidade é generalizada) e estímulos externos (em que a decisão foi influenciada por circunstâncias pessoais e ambientais na decisão de iniciar um empreendimento e a escolha de uma oportunidade para ser perseguida). Ambos processos de reconhecimento de oportunidade (estimulados internamente/ ou externamente) culminam na identificação do conceito de negócio (BHAVE, 1994).



**Figura 1- Sequências do reconhecimento da oportunidade Empreendedora**  
 Fonte: Adaptado de Bhave (1994).

Entretanto Filion (1999) apresenta o reconhecimento da oportunidade por meio de duas correntes: a primeira corrente, a dos economistas, relaciona o empreendedor a aspectos relativos à identificação de oportunidades de negócio e a geração de lucro que leve às mudanças desejadas; a segunda corrente, a dos comportamentalistas, que olha o empreendedor a luz do conjunto de valores próprios e específicos que conduzem sua

ação de empreender, ou seja, a corrente dos economistas reconhece a oportunidade externa e a dos comportamentalistas a reconhece internamente.

Nessa perspectiva do reconhecimento da oportunidade, Schumpeter (1982) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

## 2.3 INOVAÇÃO

A inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção, isto é, envolve tanto invenção como comercialização. O conceito de inovação, que leva ao desenvolvimento, envolve cinco etapas distintas (SCHUMPETER, 1982, p. 48): i) introdução de um novo bem; ii) introdução de um novo método de produção; iii) abertura de um novo mercado; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas e; v) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

As inovações exploram as mudanças, e é de se esperar que o empreendimento seja uma atividade consideravelmente menos arriscada que a otimização de recursos. Nada pode ser tão arriscado quanto otimizar recursos em áreas onde o caminho apropriado é a inovação, isto é, onde as oportunidades de inovação já existem (DRUCKER, 2003). Ainda para Drucker (2003) os empreendedores inovam, e a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, que buscam sistematicamente oportunidades inovadoras, e avaliam as chances de seu sucesso ou os riscos de seu fracasso, desenvolvendo a prática da inovação. Os empreendedores precisarão aprender a praticar a inovação sistemática, por meio do monitoramento das sete fontes para uma oportunidade inovadora (DRUCKER, 2003):

- i) O inesperado – o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado;
- ii) A incongruência – entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como deveria ser;
- iii) A inovação baseada na necessidade do processo;
- iv) Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado que apanham a todos desprevenidos;
- v) Mudanças demográficas (mudanças populacionais);
- vi) Mudanças em percepção, disposição e significado;
- vii) Conhecimento novo, tanto científico como não científico.

As quatro primeiras fontes de oportunidade empreendedora encontram-se dentro da instituição e são indicadas por sintomas, ou seja, por indicadores de mudanças que já ocorreram ou que podem vir a ocorrer, desde que provocadas por meio de um leve esforço, As outras três fontes de oportunidades inovadoras envolvem as mudanças que ocorrem fora da empresa ou de seu setor. (DRUCKER, 2003).

Para Drucker (2003) é a mudança que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. Com base na perspectiva econômica, na qual a inovação resulta em produtos superiores, pode-se classificar a inovação como radical ou incremental. A inovação radical é aquela que resulta em produtos superiores em relação aos produtos existentes, os quais tornam-se menos competitivos. Um novo produto ou serviço pode ser caracterizado como superior se seu custo é mais baixo ou seus atributos são novos ou melhorados, isto é, têm atributos que nunca existiram naquele determinado mercado, ou que não existiam anteriormente. Por outro lado, a inovação incremental é aquela que permite que os produtos existentes se tornem mais competitivos (AFUAH, 1998).

A inovação é a utilização de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes querem. É invenção mais comercialização. O novo conhecimento pode ser tecnológico ou relacionado ao mercado. O conhecimento tecnológico é o conhecimento dos componentes, ligações entre componentes, métodos, processos e técnicas que entram em um produto ou serviço. Conhecimento do mercado é o conhecimento dos canais de distribuição, aplicações de produtos e as expectativas dos clientes, preferências, necessidades e desejos (AFUAH, 1998).

Basadur e Gelade (2006) entendem que a inovação em processos demanda aprendizado de novas rotinas e atividades, além disso, exige que os sujeitos envolvidos consigam absorver os conhecimentos resultantes de posteriores implementações a processos antigos. Ainda para Davenport (1993), inovação de processo combina a adoção de visão de processos de negócio com a aplicação da inovação a processos chave. O que é novo e distinto sobre essa combinação tem enorme potencial para ajudar qualquer organização a alcançar grandes reduções no custo do processo ou tempo, ou grandes melhorias na qualidade, flexibilidade e níveis de serviço.

Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho em todo tempo e lugar, com começo, fim e, inputs e outputs claramente identificados. Esse elemento estrutural de processos é fundamental para alcançar os benefícios da inovação de processo, definido de forma simples, a inovação é, naturalmente, a introdução de algo novo. Presume-se que o propósito de introduzir algo novo em um processo é trazer uma mudança radical. Inovação de processo combina estrutura para fazer um trabalho orientado para resultados visíveis (DAVENPORT, 1993).

A inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção (SCHUMPETER, 1982), através da utilização de novos conhecimentos técnicos (processo) ou de mercado (AFUAH, 1998) processo combinados à uma estrutura com uma orientação para resultados (DAVENPORT, 1993), definindo a disciplina de inovação como a base do conhecimento do empreendedorismo (Drucker 2003).

### **3 METODOLOGIA**

O método desta pesquisa é qualitativo. Richardson (1999) afirma que este tipo de método é composto por técnicas que não utilizam mecanismos estatísticos como suporte para o processo analítico do problema estudado. Além disso, o método qualitativo tem por finalidade avaliar a representatividade de um conjunto de sujeitos que fazem parte da pesquisa e considera que a opção por este tipo de pesquisa se justifica quando se pretende compreender um determinado fenômeno, explorar a complexidade de um problema e classificá-lo.

A opção pela pesquisa de orientação qualitativa se justifica em função da crença de que esse tipo de investigação, direcionado fundamentalmente para a descoberta, “insights” e compreensão do fenômeno pesquisado, pode trazer significativas contribuições tanto em nível teórico quanto em nível da prática (GODOY, 1995).

Para a realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso, que de acordo com Miguel (2010) é um trabalho de caráter empírico, o qual investiga um determinado fenômeno num contexto real e atual utilizando para isso, análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos).

Com base na metodologia qualitativa, foi desenvolvida a entrevista e utilizados documentos primários e secundários como fontes de dados. O uso de documentos no processo de pesquisa, de acordo com Bailey (1982), é relevante devido ao fato de por meio destes se obter informações que se referem a períodos de tempo aos quais não se tem mais acesso.

A entrevista não-estruturada (YIN, 2001) foi conduzida de forma espontânea junto ao proprietário e principal executivo da empresa, com o fim de levantarem as informações históricas e detalhar o momento da constituição da empresa e a introdução de inovação ocorridas na companhia ao longo do tempo. A combinação de ambos instrumentos, isto é, a entrevista e a pesquisa documental contribuíram para a reunião de elementos que permitiram o exame de diferentes aspectos relacionados aos fatos históricos para familiarização do fenômeno estudado.

A análise dos dados ocorreu de acordo com Flores (1994), em de duas etapas. A primeira, relacionada à transcrição e redução da entrevista; a segunda, relacionada à metacategorização e categorização dos textos e sua posterior classificação em códigos. Nesse contexto, foram identificadas nove categorias distribuídas em três meta-categorias, conforme representado na figura 3.

### **4 O SETOR DE ILUMINAÇÃO**

O crescimento do mercado, aumento da oferta e nova regulamentação técnica marcam o segmento de iluminação brasileiro. Esse já pode ser considerado o segundo grande marco do setor, após o apagão de 2001 que teve o efeito de mudar o padrão

de consumo de lâmpadas no Brasil com a promessa de maior durabilidade e eficiência prometida pelas lâmpadas eletrônicas. A preocupação com eficiência e durabilidade também tem favorecido o aperfeiçoamento técnico da lâmpada eletrônica. Desde 2012, lâmpadas fluorescentes compactas com baixa eficiência não são mais homologadas pelo Inmetro. O que tem levado as empresas de iluminação a atuarem em dois focos: investir em tecnologia para elevar os valores do fluxo e da eficiência de seus produtos e escoar os estoques dentro do prazo de validade para comercialização.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Iluminação, a Abilux, o Brasil possui, atualmente, 670 indústrias do setor de iluminação (luminárias, lâmpadas e reatores), que, em 2012, faturaram R\$ 3,8 bilhões. Destes, 61% equivalem à venda de luminárias; 28% à de lâmpadas e 11% à de reatores.

Uma pesquisa nacional realizada pela a Abilux aponta para uma concentração na ordem de 75% dessas indústrias no estado de São Paulo e ela está distribuída por área de atuação da seguinte maneira:

Percentual	Área de Atuação
23%	Iluminação residencial
18%	Iluminação comercial
13%	Iluminação industrial
8%	Iluminação pública
8%	Luminotécnica
8%	Reatores
6%	Componentes
6%	Outros
4%	Lâmpadas
3%	Cênica
3%	Publicitária

Fonte: Abilux 2013.

Ainda segundo a Abilux o segmento conta com empresas de diversos tamanhos, tomando como base seus faturamentos, distribuídas da seguinte maneira:

Percentual	Faturamento Bruto Médio Anual
38%	Micro e Pequenas Empresas
27%	Médias Empresas
18%	Grandes Empresas
17%	Não Informaram

Fonte: Abilux 2013.



## 5 ESTUDO DE CASO: INDÚSTRIA DE FABRICAÇÃO DE LUMINÁRIAS RESIDENCIAL

Shammaluz<sup>3</sup>, uma indústria instalada em São Paulo, que atua na produção de luminárias para todo o Brasil, de origem familiar, a paixão por luminárias começou muito cedo, com o Sr. Genadir Aquino, que ao lado da esposa comercializava lustres e outros produtos de forma artesanal. Em janeiro de 2006, os filhos do casal, decidiram investir o pouco capital que tinham para construir algo maior, R\$ 10 mil reais emprestados e um veículo ano 2006, compondo uma linha de produção 100% nacional e que pudesse ser mantida e distribuída.

Nos meses seguintes, além de serem responsáveis pela fabricação dos modelos, eles também atuaram em toda a comercialização, gerenciamento e distribuição das luminárias para lojas do setor.

Com o passar dos anos, a Shammaluz<sup>®</sup> começou a reunir distribuidores nos principais estados e trabalhar cada vez mais o relacionamento com vendedores e lojistas. “Para entendermos o que o consumidor procura o principal canal para isso é o vendedor que entende a necessidade do cliente, desde a finalidade da compra, o modelo e o quanto está disposto a pagar e dessa forma começamos a compreender ainda mais as peculiaridades do mercado”, comenta Marcelo, Diretor de Desenvolvimento de produtos da Shammaluz<sup>®</sup>.

Ao longo dos anos, a Shammaluz<sup>®</sup> já atingia também algumas home-centers importantes, consolidando-se principalmente na região Sul (Tumelero, Herval/Taqi), Sudeste (Center Castilho), Centro Oeste (São Jorge) e Nordeste. O próximo passo da expansão da companhia é atingir toda região Sudeste, principalmente comercializar seus produtos nas principais home-centers do país. “Nosso alvo hoje são as principais redes varejistas do país, que atuam com construção, decoração e iluminação e hoje, a Shammaluz<sup>®</sup> está preparada para disputar com outros players do mercado”, analisa Márcio W. Aquino, Diretor Financeiro da Shammaluz<sup>®</sup>.

A companhia tem registrado um crescimento de 30% ao ano com mais de 1000 pontos de vendas em 22 estados e um faturamento anual em torno de R\$ 4 milhões. A produção anual chega a atingir 17.000 unidades. De capital 100% nacional, toda a tecnologia na fabricação das luminárias foi desenvolvida na própria empresa, desde o projeto das máquinas, passando pelos processos de trabalho e até a qualificação e treinamento de mão de obra. Os produtos da marca custam em média de R\$30 a R\$300 reais, para os quais as mulheres das classes C e D representam as consumidoras principais e seu principal produto é lustre que tem por nome “Pingo”, que tem o seu uso recomendado para salas de estar de residências.

Hoje a Shammaluz<sup>®</sup> conta com cerca de 120 modelos de luminárias decorativas com um mix de materiais bem atualizados – vidro decorado, acrílico, metais, componentes anti-chama e linhas exclusivas para teens e kids. Com uma proposta inovadora, a

<sup>3</sup> Fonte: [www.shammaluz.com.br](http://www.shammaluz.com.br)

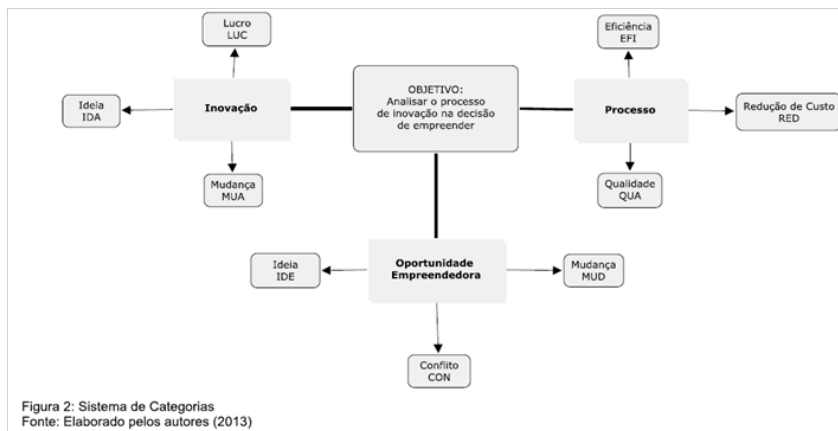
Shammaluz® desenvolveu para a linha kids modelos exclusivos de abajures, plafons e backlights de parede com personagens próprios, um nicho até hoje pouco explorado pelos fabricantes nacionais.

A companhia também reúne diferenciais importantes para os varejistas como oferecer condições especiais de compra para home centers e redes de lojas, a liberação dos pedidos em até sete dias úteis e um catálogo de produtos com alto giro no ponto de venda.

Outro pilar estratégico para o desenvolvimento da Shammaluz® é o marketing. Desde 2009, a estratégia de posicionamento da marca começou a ser mais atuante, por meio de campanhas online e off-line e também na participação da principal feira do setor, a Expolux, da qual participa desde 2010. Com slogan “Para ascender e decorar”, a marca quer tornar a luminária uma experiência de compra que leve o consumidor a momentos de prazer, satisfação e bem estar.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISE

O resultado ao aplicar o método Flores (1994), foi a identificação de nove categorias distribuídas em três meta-categorias, conforme representado na figura 3.



Para a análise do caso, o presente estudo estruturou-se em três etapas: i) descrição das motivações empreendedoras; ii) descrição da inovação e iii) descrição do processo de inovação.

### 6.1 EMPREENDEDORISMO

No que tange ao empreendedorismo, observaram-se os dois aspectos considerados por Drucker (2003), i) mudança e ii) oportunidade, e a oportunidade ocorre segundo Bhavo (1994) por meio de estímulos internos ou externos, em que a oportunidade gerada por estímulos externos está associada à decisão influenciada por

circunstâncias pessoal e ambiental ao decidir iniciar um empreendimento e a escolha de uma oportunidade para perseguir. Ambos processos de reconhecimento de oportunidade culminam na identificação do conceito de negócio. A Shammaluz é resultado de uma oportunidade identificado frente a uma mudança que ocorria no mercado, a qual está reconhecida pelos estímulos externos, que culminam na identificação do conceito de negócio, conforme fala do entrevistado.

“[...] mas no início do ano 2000, já existiam pessoas fazendo esse produto também e já começa incomodar, aliado também a uma mudança no cenário do país, onde o vendedor de porta em porta já não era mais bem aceito nas grandes capitais. E com dificuldades daquelas pessoas que vendiam esse material de porta em porta, em recrutar novos vendedores, o negócio começava a entrar em declínio.” “[...] Nesse momento, eu e os meus outros dois irmãos, com cerca de 20 anos, enxergamos uma oportunidade de inovar um pouco esse negócio, dando outra trajetória para a empresa, mas iniciou-se os conflitos com o meu pai, que era o fundador da empresa e tinha a sua filosofia quanto ao negócio. Foi quando acordamos em não trabalhar mais com ele e iniciamos um novo negócio. E ele nos apoiou para isso, pareceu-me sensato, tendo em vista que as mudanças que viriam com aquela oportunidade, transformariam o negócio totalmente.” [...] “A proposta da empresa era ter um produto que tivesse um *design* de um lustre que agregasse valor de tal forma, que a percepção de preço para o consumidor fosse que estava muito barato e seria um bom negócio comprar essa peça.”

Utilizando a definição de Dornelas (2008) sobre o empreendedor como o principal agente, sensível ao perceber uma oportunidade, assumir riscos calculados e capitalizar sobre esta oportunidade para obtenção de um resultado posterior, não basta apenas o identificar uma oportunidade, mas o assumir risco é um diferencial do empreendedor (Martinelli e Fleming, 2010), convergindo com Stewarts Jr. et al., (1998) ao evidenciar o empreendedor com uma maior propensão para assumir riscos, ao contrários de gerentes-proprietários e o assumir risco com a expectativa de obter lucro, função da oportunidade de negócio identificada na visão dos economista descrito por Fillion (1999); e Dornelas (2008) o capitalizar; aspectos esses identificado ao observar a fala do entrevistado na concepção da empresa em estudo.

“[...]Então, no ano de 2006, nós iniciamos o negócio, como eu já tinha mencionado, com três sócios. E interessante é que tinham três sócios e nós recrutamos um funcionário, com o capital inicial de R\$ 10 mil, tomado emprestado de um agiota a juros de 10% ao mês e um carro Gol do ano de 1996, para desenvolver a produção, aproveitaríamos da ociosidade das máquinas da empresa do meu pai e nossos fornecedores iniciais eram os mesmo utilizados por ele..” [...] “Mas é claro, todas essas alterações, nos trouxeram um aumento considerável no custo, mas como tínhamos percebido que o nosso produto tinha um preço muito baixo, conseguimos na verdade melhorar a nossa margem, porque o aumento de custo que tivemos, foi na ordem de cerca de 20% e o aumento no preço de

venda aconteceu em cerca de 35%.”

## 6.2 INOVAÇÃO

Para Schumpeter a inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção, isto é, envolve tanto invenção como comercialização, e esse desenvolvimento, envolve entre outros aspectos a introdução de um novo bem e de um novo método de produção. Para Drucker (2003) os empreendedores precisarão valores novos e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinar recurso existente em uma nova e mais produtiva configuração. Essa inovação, segundo Afuha (1998), é a utilização de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes queiram, aspectos identificado na empresa em estudo pela fala do entrevistado:

[...] “ele percebeu que aquele produto já não tinha mais tanta procura e necessitava de uma grande ideia de produto para dar continuidade ao negócio. Foi quando ele conheceu uma pessoa que fazia globos para iluminação, não mais de vidro, mas em acrílico, através de um processo de extrusão. Essa técnica é totalmente artesanal, onde o material sai de uma forma líquida a uma temperatura de 180°, e o operador dessa máquina molda as peças em forma de alumínio posteriormente resfriando-as na água. Então surge a grande ideia, ele pede para aquela pessoa fazer para ele, com esse material, uma peça que tem um formato parecido com o de um coração, do comprimento de cerca de 20 centímetros, em uma largura de 15 centímetros na sua parte maior. Essa peça na versão de vidro foi um sucesso de venda na década de 1970 e era chamada de folha de vidro. Essa era uma peça que era usada para decorar umas estruturas metálicas confeccionadas em latão”. [...] “E o resultado foi o seguinte, uma produção inicial de cerca de mil unidades, não durou um dia. Nesse momento, suas expectativas confirmam-se”.

Para Drucker (2003) é a mudança que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente e, segundo a visão de Filion (1999) essas oportunidades gera lucro, e na análise sistemática das oportunidades essas mudanças podem oferecer a inovação econômica ou social. Tais mudanças para Afuha (1998), representam inovação radical ou incremental; segundo Drucker (2003), o sucesso da maioria dessas inovações está atrelado ao fato de explorar mudanças identificadas na oportunidades e aproveitadas pela a empresa para gerar lucro, segundo fala do entrevistado.

[...] “Nossa primeira inovação nessa peça foi mudar esse sistema. Desenvolvemos um sistema que consiste de colocar um pedaço de mangueira de silicone através de pressão manual na ponta de cada vidro, e na sua parte superior inseria-se um furo no qual era fixada uma pequena argola de alumínio, melhorando a qualidade desse produto consideravelmente”. [...] “Hoje, após a inovação, a mudança, hoje essa peça é um produto unitariamente mais vendido

na empresa, o que trás um maior faturamento para a empresa. Hoje ele representa 25% do faturamento da empresa". [...] "O resultado foi que tínhamos uma peça que tinha uma semelhança com o vidro impressionante, que para constatar o contrário, necessitaria ser tocada, só sentiria isso no tato. A peça inicialmente tem o seu preço unitário compatível com o do vidro, em relação ao custo, mas existe uma redução total de custo, na ordem de 20%, com embalagem, montagem das peças e quebras".

### 6.3 PROCESSO

A inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção (SCHUMPETER, 1982), pela utilização de novos conhecimentos técnicos (processo) ou de mercado (AFUAH, 1998) combinado processo a uma estrutura com orientação para resultados (DAVENPORT, 1993), sendo que a inovação em processos demanda aprendizado de novas rotinas e atividades (BASADUR e GELADE, 2006), ou seja, um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho em todo tempo e lugar, com começo e fim, inputs e outputs claramente identificados. Este elemento estrutural de processos é fundamental para alcançar os benefícios da inovação de processo (DAVENPORT, 1993), aspectos identificados na fala do entrevistado.

[...] "E, nesse momento, ele inicia o processo para desenvolver a capacidade produtiva dessas peças, detendo essa nova tecnologia. Ao final de seis meses, já conseguia fazer as peças na própria empresa e com uma capacidade produtiva três vezes maior do que o seu fornecedor tinha para atender, o fornecedor antigo. Então, ele conseguiu desenvolver um sistema de produção mais eficiente, O resultado, foi ter uma brutal redução de custo e mantendo o mesmo preço que vinha sendo praticado". [...] "Nossa primeira inovação nessa peça foi mudar esse sistema. Desenvolvemos um sistema que consiste de colocar um pedaço de mangueira de silicone através de pressão manual na ponta de cada vidro, e na sua parte superior inseria-se um furo no qual era fixada uma pequena argola de alumínio, melhorando a qualidade desse produto consideravelmente. Ao final desse processo, tínhamos um lustre que hoje é vendido, em média, no ponto de venda, por R\$ 250,00. O lustre foi lançado no início de 2008 e foi bem aceito pelos nossos clientes e a demanda começou a crescer." [...] "já fazendo esse processo de injeção, as peças saem todas idênticas, perfeitas, simétricas, resultando em uma qualidade maior do que a que nós tínhamos anteriormente".

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs analisar o processo de inovação na decisão de empreender, com base no estudo realizado em uma indústria que fabrica luminárias residenciais. Tendo como objetivos específicos identificar as inovações realizadas na empresa e analisar a motivação para empreender, a pesquisa estruturou-se como uma investigação empírica a partir de um estudo de caso único alicerçado em entrevista, observações indiretas e

análise de dados primários e secundários.

Acerca da oportunidade empreendedora verificou-se que elas estão presentes essencialmente em três eventos: i) ideia, ii) mudança e iii) conflito, ocorrendo de forma dependente, ou seja, uma mudança no ambiente de atuação de uma empresa, que neste caso apontam para um cenário desfavorável, percebem-se novas possibilidades, as quais mudariam totalmente a configuração da empresa, e gerariam conflitos culminando em uma nova empresa, empresa essa que é objeto desta pesquisa. Neste contexto verificou-se que a motivação para empreender partiu de uma mudança do ambiente, que segundo Drucker (2003) é a mudança que sempre proporciona a oportunidade, conduzindo a uma oportunidade de negócio deflagrada a partir de um conflito de interesses. Recorrendo ao modelo de Bhava (1994), “sequência do reconhecimento da oportunidade empreendedora”, percebe-se a identificação da oportunidade estimulada por influências externa, nesse caso o ambiente, e ainda o conflito atuando como um deflagrador na lacuna entre o conceito do negócio e o comprometimento com a criação física da empresa.

Concerente à inovação, identificou-se que ela inicialmente ocorreu de forma delibera no momento que o empreendedor percebeu a necessidade de ter um novo produto para poder explorar comercialmente, e na sua busca deparar-se com um produto que trazia como novidade uma matéria prima diferente para aquele tipo de produto (globos de iluminação em acrílico feito por extrusão) e a percepção que poderia associar essa nova matéria prima para melhorar um produto que também era feito com vidro que tinha um formato de coração, corroborando com Afuha (1998), na descrição da inovação como a utilização de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço, e este novo conhecimento relacionado ao conhecimento tecnológico, em que o conhecimento tecnológico é o conhecimento dos componentes, ligações entre componentes, métodos, processos e técnicas que entram em um produto ou serviço, ou seja, levando a invenção a ser comercializada (AFUHA, 1998).

Além disso, foi identificado que a inovação em processo, potencializa o negócio trazendo redução de custo, melhoria na eficiência e maior qualidade, convergindo com o Davenport (1993), quando descreve que o propósito de introduzir algo novo em um processo é trazer uma grande mudança radical, assim inovação de processo combina uma estrutura para fazer um trabalho com uma orientação para resultados visíveis, que é alcançar grandes reduções no custo do processo ou tempo, ou grandes melhorias na qualidade, flexibilidade e níveis de serviço.

Como limitação, esta pesquisa foi realizada com apenas uma empresa do segmento de luminárias residenciais, que tem ponto de vendas em 22 estados e está localizada na cidade de São Paulo. E, portanto, representa a realidade apenas dessa organização, não permitindo qualquer tipo de generalização. Para futuros estudos recomenda-se maior número de empresas em outras regiões do Brasil, assim como a realização de pesquisas quantitativas que possibilitem mais inferências ou validação.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. Oxford University Press: New York, 1998.
- BHAVA, M. P. A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation. *Journal of Business Venturing Creation* 9, 223-242, New York, 1994.
- BAILEY, K.D. **Methods of social research**. 2nd ed. New York: The Free Press, 1982.
- Barretto, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. *Educação Brasileira*, 20(41), 189-197, 1998.
- BASADUR, M.; GELADE, G. **The Role of Knowledge Management in the Innovation Process**. *Creativity & Innovation Management*, v.15, n.1, p.45-62, 2006.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., and Carland, J.A. 1984. **Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization**. *Academy of Management Review* 9:354–359.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativos, qualitativos e mistos**. 3. Ed. Porto Alegre: Artemed, 2007.
- DAVENPORT, Thomas H., **Process innovation: reengineering work through information technology**, Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FILION, Louis Jacques. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie seu sistema**. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, 31 (3): 63-71 Jul./Set. 1991.
- FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Global**. Paraná: IBQP e Sebrae, 2012.
- GIL, A. C. (1991). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas.
- GONÇALVES, J. S. R. C. (2000). As empresas Familiares no Brasil. *ERA Light – Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 7-12.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, jul-ago. São Paulo: RAE, 1995. p.65-71.

HISRISH, R. D., & Peters, M. P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

MARTINELLI, L. A. S. e FLEMING, E.S. **O Comportamento empreendedor**: a Influência das Características Emocionais na Motivação dos Indivíduos para a Ação Empreendedora. ENAMPADE, 2010.

MIGUEL, P. A. C.; **Adoção do estudo de caso na engenharia de produção**. In Afonso Fleury; Carlos Henrique Pereira Mello; Davi Noboru Nakano; João Batista Turrioni; Linda Lee Ho; cReinaldo Morabito; Roberto Antonio Martins; Vitoria Peruza. (Org.). Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elseve, 2010.

PARDINI, D. J., BRANDÃO, M.M., SOUKI, G. Q. **Competências e sistema de relações sociais**: a dinâmica dos construtos e a decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 13, n. 1, p. 28 – 44, Janeiro/março, 2008.

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

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New york: Harper, 1950.

\_\_\_\_\_. **Economistas, os**: teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Tradução: Maria Sílvia Possas).

STEWART, JR., W. H., WATSON, W. E., CARLAND, J. C. and CARLAND, J. W. **A Proclivity for entrepreneurs**: a comparison fo small business owners, and corporate managers, New York, Journal of Business Venturing 14, 189-214, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto alegre: Bookman, 2001 (Tradução Daniel Grassi).

*Artigo recebido em: Fevereiro/2014*

*Aceito em: Junho/2014*