



**SUPERNET: INVESTIR OU NÃO?
SUPERNET: INVEST OR NOT?
SUPERNET: ¿INVERTIR O NO?**

Marta Elisa Morais da Silva Bendor

<https://orcid.org/0000-0001-8790-136X>

Professora no Centro Universitário UNINTA

Mestrado em Administração pela Universidade Vale do Itajaí

E-mail: martabendor@gmail.com

Ruan Carlos dos Santos

<http://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

Professor no Centro Universitário UniAvan

Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí

E-mail: ruan_santos1984@hotmail

Aline de Macedo da Silva Mourão

<https://orcid.org/0000-0002-5941-7762>

Professora na Faculdade Luciano Feijão

Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona

E-mail: aline.mourao@embrapa.br

RESUMO

Este caso para ensino busca desenvolver a capacidade de análise e tomada de decisão estratégica através da análise do perfil empreendedor através da identificação das competências de seus personagens de acordo com o modelo proposto por Cooley (1990, 1991). O caso conta a história de dois irmãos: João e Antônio que atuam na área de tecnologia da informação no interior do estado do Ceará. A empresa teve seu início em 2005 e desde então passou por diversas fases e diferentes formas de atuação. Passados mais de dez anos os sócios precisam decidir sobre investir ou não em uma nova tecnologia. O que fazer? Investir ou não? Recursos próprios ou de terceiros? Quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que os irmãos devem considerar para tomar uma decisão em relação a investir ou não na nova tecnologia? Os dados para construção do caso foram obtidos por meio de entrevistas com os proprietários, observação e coleta de documentos na SuperNet.

Palavras chave: Características empreendedoras. Competências empreendedoras. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This case for teaching seeks to develop the capacity of analysis and strategic decision making through the analysis of the entrepreneurial profile by identifying the skills of its characters according to the model proposed by Cooley (1990, 1991). The case tells the story of two

brothers: João and Antônio who work in the area of information technology in the interior of the state of Ceará. The company started in 2005 and since then it has gone through several phases and different ways of acting. After more than ten years, the partners need to decide whether to invest in a new technology. What to do? Invest or not? Own resources or those of third parties? What are the strengths, weaknesses, opportunities and threats that the brothers must consider in order to make a decision about whether or not to invest in the new technology? The data to build the case were obtained through interviews with the owners, observation and document collection in SuperNet.

Keywords: Entrepreneurial characteristics. Entrepreneurial skills. Decision-making.

RESUMEN

Este caso para la enseñanza busca desarrollar la capacidad de análisis y la toma de decisiones estratégicas a través del análisis del perfil empresarial identificando las habilidades de sus personajes según el modelo propuesto por Cooley (1990, 1991). El caso cuenta la historia de dos hermanos: João y Antônio que trabajan en el área de la informática en el interior del estado de Ceará. La empresa comenzó en 2005 y desde entonces ha pasado por varias fases y diferentes formas de actuar. Después de más de diez años los socios deben decidir si invierten o no en una nueva tecnología. ¿Qué hacer? ¿Invertir o no? ¿Recursos propios o de terceros? ¿Cuáles son los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que los hermanos deben considerar para tomar una decisión sobre si invertir o no en la nueva tecnología? Los datos para construir el caso se obtuvieron mediante entrevistas con los propietarios, la observación y la recopilación de documentos en SuperNet.

Palabras clave: Características empresariales. Habilidades empresariales. La toma de decisiones.

1. INTRODUÇÃO

Estamos no ano de 2016 num fim de tarde na escaldante cidade de Sobral, no Estado do Ceará. João, diretor técnico e sócio da SuperNet, encontra-se pensativo diante de seu notebook ao analisar os relatórios da empresa. João pensa sobre a concorrência, a queda de faturamento, a perda de clientes e a necessidade urgente de investir em uma nova tecnologia para oferta dos serviços.

Mas como convencer seu irmão Antônio? Ele também é sócio da SuperNet, mas se mostra totalmente cético em relação ao investimento, pois não acredita que uma nova tecnologia possa ser a salvação em potencial e o caminho para a sobrevivência da empresa.

2. A ORIGEM DA SUPERNET

A SuperNet nasceu como uma loja de produtos de informática e cyber café em meados de 2004 em Santa Quitéria, non Estado do Ceará, cidade natal dos sócios João e Antônio. A empresa surgiu como uma forma de investir o capital que os irmãos tinham disponível e também em razão da formação acadêmica de João, que é analista de sistemas com mestrado concluído fora do Brasil em 2002. Ao voltar para a terra natal, João foi trabalhar em uma grande empresa de desenvolvimento de sistemas em Fortaleza, capital do Estado. Seu irmão Antônio é contador por formação e servidor público concursado, residente de Santa Quitéria. Na SuperNet, Antônio depois de seis meses assume a função de diretor administrativo-financeiro, acumulando também a função de comprador, visto que somente ele pode autorizar ou não os gastos da empresa, pois controla também o fluxo de caixa e a conta bancária da mesma.

No início de sua atuação, a SuperNet contava com apenas três funcionários, entre eles a irmã e o cunhado dos sócios. Surgindo como uma microempresa, toda a estruturação do ponto, divulgação, execução e gestão da empresa foi feita pelos próprios sócios. Assim, João e Antônio reformaram e pintaram o ponto eles mesmos para que tudo estivesse pronto na inauguração. A arte das peças de comunicação bem como sua distribuição foram feitas pela família dos sócios, que convocaram irmãos, primos e outros parentes para ajudar na divulgação de seu negócio e torná-lo atrativo para a abertura.

Passados três anos, a SuperNet cresceu e mudou para um espaço maior, empresa já conta com sete funcionários, além dos sócios, para atuar nas vendas, manutenção de equipamentos e apoio aos serviços no cyber café.

Avaliando a evolução da empresa João olha para Antônio e diz: “É, crescemos bastante nos últimos três anos! Dobramos o número de funcionários e com espaço maior poderemos fazer muito mais! Tenho certeza de que a SuperNet ainda vai crescer muito!”

Antônio responde: - Vai com calma João! Acabamos de nos mudar, já fizemos um investimento alto, agora precisamos recuperar esse dinheiro. Não venha me falar em mais gastos!

Nesse momento os sócios tomam algumas medidas, vindo desde o investimento como os possíveis risco caso a filial não tenha adesão e demanda, sabendo-se que a visão em dobro quanto a funcionários do suporte, manutenção e a equipe de gestão, por isso nova forma de ver o nosso cyber café.

2.1 MUDANDO A FORMA DE ATUAÇÃO

Foi então que, juntamente um ano após e a mudança de local e ampliação da empresa, em 2008 a SuperNet abriu sua primeira filial, em Hidrolândia, cidade distante 35km da matriz fixada em Santa Quitéria.

Ao abrir a filial em Hidrolândia, a SuperNet precisou expandir seu contrato de banda larga, aumentando assim seus custos fixos, uma vez que o valor mensal a ser pago pelo link era bem elevado. Vendo-se diante do aumento de custo fixo para a empresa, Antônio começou a se questionar se era um bom negócio a abertura da filial. Mas o que parecia um problema para Antônio, aos olhos de João passou a ser uma oportunidade. Ele propôs, então, uma nova oportunidade de negócio: “Se temos que pagar pelo link e este valor não é barato, porque não negociamos um link ainda maior e assim passamos a ser também provedores de internet?”

Antônio, muito reticente, não aceitou a ideia de pronto:

- João, como vamos fazer isso? Provedor? Não temos infraestrutura, precisamos de torres, rádios, antenas.... Como vai ser isso? Sem falar no custo, isso vai ser muito caro. Não temos capital para tanto e contrair empréstimo é comprometer a empresa e o nosso patrimônio pessoal...

João, no entanto, não via problema em nenhum dos pontos levantados por seu irmão: “Sim, seremos provedores de internet em Santa Quitéria, Hidrolândia e demais cidades da região. Montaremos as torres para receber o link em Santa Quitéria e para replicar para Hidrolândia. O investimento terá retorno rápido, pois teremos um preço atrativo e chegaremos onde muitos dos grandes provedores não vão...”

E foi assim que, no mesmo ano, a SuperNet surge como provedor de internet nas cidades de Santa Quitéria e Hidrolândia. E, em menos de um ano a empresa expande sua atuação de dois para sete municípios do estado do Ceará, todos circunvizinhos à matriz em Santa Quitéria.

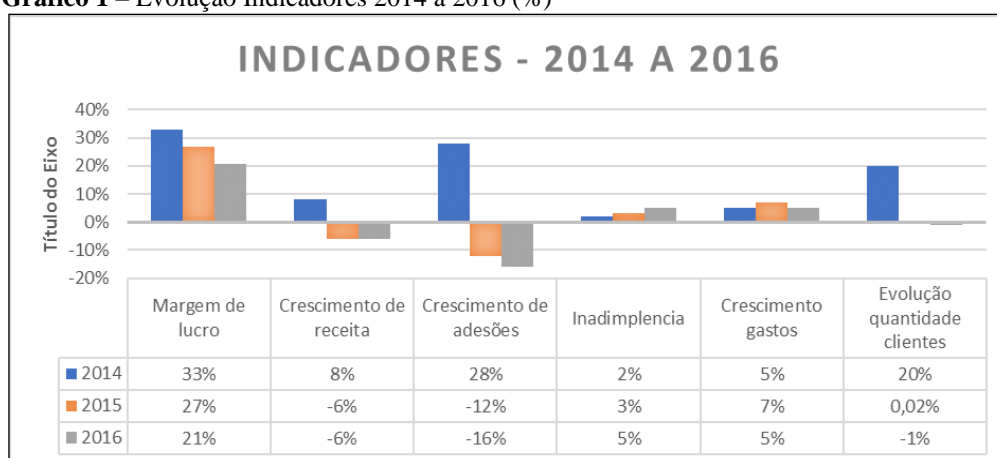
Com o passar do tempo, os sócios perceberam que o mercado de provedores de internet mostrava-se promissor e o de cyber café, no entanto, começava a cair. Os clientes

despertavam para aquisição de seus próprios notebooks, deixando assim de procurar os cybers para acessar a internet e demais serviços. Os irmãos analisam o mercado e discutem o futuro da empresa:

- João, estive analisando os números de Hidrolândia e o faturamento do cyber tem caído muito. Apenas o provedor não justifica a manutenção da filial... Santa Quitéria pode muito bem gerenciar os clientes de lá... O que você acha de fecharmos a unidade?

Foi então que em meados de 2010, esta realidade levou os sócios a decidirem pela extinção do cyber e modificação na estrutura e oferta de serviços por parte da empresa, fechando a filial de Hidrolândia, cujo foco era a atuação como cyber café, reforçando a estrutura de Santa Quitéria (matriz), e inaugurando também uma filial em Sobral, por ser a maior cidade da zona norte do estado, apresentando assim grande potencial de mercado. Com a estrutura enxuta de apenas duas unidades a empresa realiza a distribuição de internet nos municípios e distritos no entorno da matriz e filial (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Evolução Indicadores 2014 a 2016 (%)



Fonte: Dados próprio da empresa.

Até 2014, a empresa estava em pleno crescimento, com margem de lucro média de 33% e crescimento da carteira de clientes na ordem de 20% em relação ao ano anterior, sendo a maioria massiva composta por clientes residenciais, principal foco da SuperNet. Porém, em 2015, algo aconteceu...

2.2 DESCAPITALIZAR PARA CAPITALIZAR?

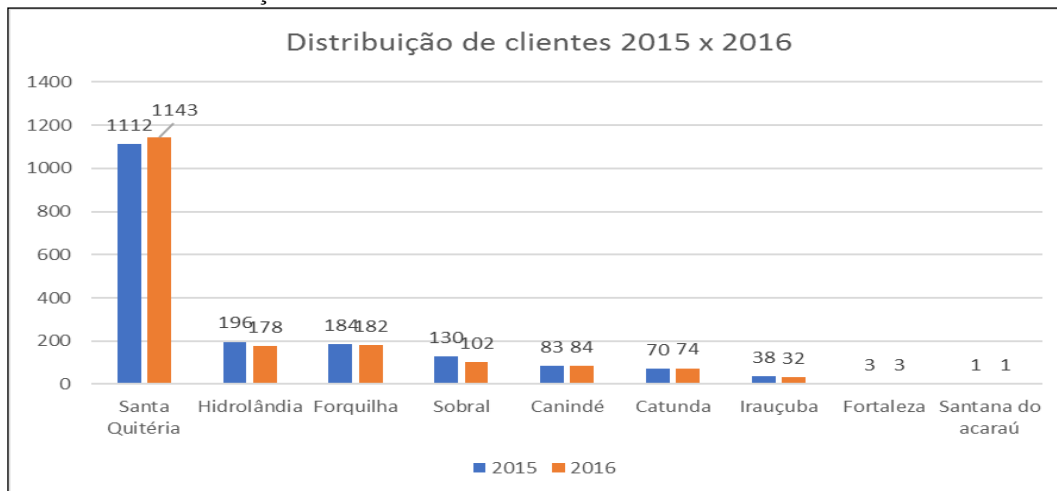
O ano de 2015 não trouxe boas novas para a SuperNet, pelo contrário, a margem de lucro diminuiu em 18% em relação ao ano de 2014, a empresa estava descapitalizada devido as retiradas de João para investir em outros negócios e a tecnologia utilizada pela empresa começava a parecer ultrapassada.

No Brasil, o ano se configurou como um período de crise econômica e política. A conjuntura trouxe alta na inflação e nas taxas de juros, crescente número de desempregados e retração no mercado. A maioria das famílias começou a rever seus custos visando cortar os supérfluos e buscar serviços cada vez melhores e mais baratos. Este cenário passou a exigir da SuperNet e demais concorrentes a oferta de serviços cada vez mais qualificados e com preços melhores.

Na cidade de Sobral, local de residência de João e onde fica a filial da empresa, praticamente todos os provedores passaram a ser cabeados com fibra ótica após a chegada de um concorrente vindo de fora, o que provocou a mudança no jeito de oferecer internet. Assim, com a oferta de algo que a SuperNet não possui, a fibra ótica, a empresa começou a perder espaço na cidade para a concorrência, pois a tecnologia de transmissão de banda larga via fibra ótica proporciona muito mais estabilidade e segurança no link. Todo esse movimento

incomoda muito João, pois a empresa está perdendo clientes dentro da sua casa, e isto está cada vez mais perceptível em números, além de diminuir os lucros da empresa (32,89% em 2014 e 26,92% em 2015 – Gráfico 1), o impacto no crescimento da carteira de clientes vem acontecendo a passos muito lentos (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Distribuição de Clientes 2015 x 2016



Fonte: Dados proprio da empresa.

Já Santa Quitéria, casa de Antônio e matriz da SuperNet, e onde se concentra a maioria dos clientes, ainda não vive esta realidade. Oferecer fibra ótica em Santa Quitéria seria pioneirismo por parte da SuperNet e poderia acabar com o incômodo causado pelo concorrente local. Em Sobral, a mudança de tecnologia pode trazer a empresa de volta ao mercado na briga com os concorrentes locais para a retomada de seu crescimento passado.

Após estudos de necessidade de investimento em infraestrutura, João constatou que para realizar o *upgrade* em tecnologia, a empresa precisaria investir cerca de R\$ 2 milhões. Atualmente a empresa não dispõe deste valor em caixa, a menos que seus sócios comprometam seus bens pessoais ou pensem em alternativas como, por exemplo, recorrer a empréstimos ou financiamento, com juros médios de 12% a.a. Atualmente a empresa tem cerca de dois mil clientes ativos e fatura R\$ 2 milhões/ano, com atuação em sete municípios do Ceará. De acordo com o estudo de análise de investimento realizado por João, estima-se que, com o investimento, haja um aumento na carteira de clientes, possibilitando aumento do faturamento e consequente retorno do investimento em um ano.

Os irmãos analisam o estudo realizado por João e os números da empresa conforme o Quadro 3 então começam a discutir:

Quadro 1 – Evolução da Quantidade de Clientes 2008 a 2016

Visão Geral do Provedor	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Qtd. clientes cadastrados	695	1.744	1.882	2.595	3.165	3.860	4.825	4.835	5.017
Qtd. clientes ativos	542	644	892	1.032	1.235	1.446	1.808	1.817	1.799
Qtd. clientes inativos	153	560	990	1.563	1.930	2.414	3.017	3.018	3.218

Fonte: Dados proprio da empresa.

- João, a empresa cresceu nos últimos anos, mas neste último ano, houve uma queda na margem de lucro e no crescimento da carteira de clientes. O que será que está acontecendo? A concorrência está muito acirrada? Surgiram muitas empresas no mercado? Como podemos fazer para incrementar as vendas? – Diz Antônio.

- Antônio, realmente a concorrência aumentou, mas o grande problema é que a nossa tecnologia está defasada, e assim não conseguimos oferecer um serviço com a mesma qualidade dos concorrentes. Ofertar internet a cabo não é mais interessante. Hoje em dia, os bons provedores trabalham com fibra ótica. – Responde João.

- É João, mas esse investimento não é muito alto? Acho que seria dar um passo maior do que podemos... – fala Antônio.

João responde:

- É alto sim Antônio, mas se não investirmos estamos dando espaço para concorrência oferecer um serviço cada vez melhor e assim vamos perder mais e mais clientes, colocando em risco a sobrevivência da empresa.

- Tudo bem, mas contrair um empréstimo também põe em risco a sobrevivência da empresa ou até mesmo o nosso patrimônio pessoal. Quem garante que esse investimento vai dar retorno? E se não der? Como vamos pagar a conta?

Antônio responde:

- Sou descrente e extremamente receoso em comprometer meus bens ou recorrer a um empréstimo para realizar o investimento.

- Já João pensa que a mudança na forma de ofertar o serviço, abre a possibilidade de a empresa retomar seu crescimento na cidade de Sobral, sobressair-se em relação aos concorrentes na matriz e ser pioneira nas demais localidades, porém a possibilidade de recorrer a um empréstimo bancário (o que nunca ocorreu antes na história da empresa) e o descrédito do irmão em relação à proposta, são aspectos que rondam a cabeça de João em um fim de tarde em Sobral e muitos questionamentos lhe vem à mente:

O que fazer? Investir ou não? Recursos próprios ou de terceiros? É SuperNet, o que faremos com você? E agora, meu irmão? – Pensa João.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso para ensino busca desenvolver a capacidade de análise e tomada de decisão estratégica através da análise do perfil empreendedor de seus personagens. O caso conta a história de dois irmãos empreendedores na área de tecnologia da informação no interior do estado do Ceará. A empresa teve seu início em 2005 e desde então passou por diversas fases e diferentes formas de atuação. Passados dez anos, estamos em 2015 e os sócios precisam decidir sobre investir ou não em uma nova tecnologia. O que fazer? Investir ou não? Recursos próprios ou de terceiros?

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM E UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação em Administração nas áreas de empreendedorismo e tomada de decisão. O objetivo deste caso para ensino é levar aos alunos a discussão e reflexão sobre os seguintes temas:

- a) Características empreendedoras;
- b) Competências empreendedoras;
- c) Análise situacional, através dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades para a tomada de decisão estratégica;
- d) Impacto das características e competências empreendedoras na tomada de decisão estratégica.

FONTE DOS DADOS

O caso foi elaborado a partir de dados obtidos por meio de entrevista com os sócios João e Antônio, em dezembro de 2016. Para a construção do caso também foi utilizada a técnica de observação direta em reuniões e dia-a-dia da empresa durante o mês de dezembro de 2016 e coleta de documentos tais como: relatórios de margem de lucro, distribuição de clientes, receitas, gastos, inadimplência e adesões.

Visando manter o sigilo em relação à identificação da empresa, foram alterados os nomes (personagens e empresa), bem como os valores foram calculados usando um fator de conversão.

ALTERNATIVAS PARA APLICAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO EM SALA

Antes da discussão do caso é recomendado ao professor trabalhar previamente com os alunos as características empreendedoras e/ou tomada de decisão e análise SWOT. É necessário que o professor solicite a leitura previa do caso. Como plano para a aplicação do caso, recomenda-se a divisão em grupos de quatro a cinco estudantes, com a proposta de incentivar a discussão de alternativas para pontos chaves do caso (características e competências dos sócios e tomada de decisão de investimento) e das questões sugeridas.

Considerando-se o tempo de aula de 1h e 40min, o professor deve separar 15min para a leitura, levantamento dos principais pontos e compreensão do caso, 30min para discussão e geração de ideias de cada grupo, 35min para discussão geral entre os grupos e 20min para fechamento.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Analisar as diferenças básicas no perfil/características empreendedoras de cada um dos sócios.
2. Quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que os irmãos devem considerar para tomar uma decisão em relação a investir ou não na nova tecnologia (fibra ótica)?
3. Analise o tipo de estratégia, segundo Westwood (1996) e Maçada e Canary (2014) que a empresa utilizará caso ela decida investir na nova tecnologia.
4. Analisar a possibilidade de a SuperNet realizar ou não o investimento identificando os riscos envolvidos em cada decisão (Investir e Não investir).

MATERIAL DE APOIO À DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

Para embasar as discussões neste caso para ensino e reflexão sobre dilemas existentes na empresa, deve ser considerada a literatura referente a: características empreendedoras, análise SWOT, estratégia e tomada de decisão, conforme autores sugeridos nas referências deste caso.

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Podemos conceber a figura do agente empreendedor, como sendo aquele que atua como protagonista na criação de novos negócios (DEGEN; 2009; HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009). Estes novos negócios funcionam localmente como fonte de geração de emprego e renda motivando inclusive ações governamentais no sentido de incentivar a presença e prática destes agentes na região onde estão localizados (DORNELAS; TIMMONS; SPINELLI; 2010; FILION; 2000).

A SuperNet, enquanto empresa de pequeno porte, gera emprego e renda nas cidades onde atua, impactando no desenvolvimento das mesmas. Considerando que o empreendedor busca recursos para construir um novo cenário econômico a fim de realizar sua intenção empreendedora concebida por meio de sua visão de futuro e planejamento, este indivíduo apresenta-se como agente impulsionador da atividade econômica e suas ações, que quando bem-sucedidas, traduzem-se em benefícios para a sociedade em diversos âmbitos (SILVA, 2010). Neste sentido, pode-se afirmar que a postura dos sócios diante do dilema apresentado será crucial para o desfecho do caso, pois dessa decisão depende o futuro da empresa (Sobrevivência ou Morte).

O conceito de competência relaciona-se com o desenvolvimento do sujeito e com sua formação contínua, que pode ser traduzida em busca de oportunidade e métodos para aprimorar suas competências. Neste sentido, Pena et. al. (2015, p.206), consideram que estes sujeitos necessitam desenvolver competências “que contribuam para o processo de inovação e para uma tomada de decisão responsável nas organizações”. No que diz respeito as competências do perfil empreendedor, estas se mostram quando o sujeito faz uso de sua capacidade e potencial empreendedor buscando superar as dificuldades e adversidades impostas pelo ambiente em que este atua.

As competências individuais do empreendedor podem ser percebidas por meio da agregação de valor e qualidade das entregas, onde se espera que ao se deparar com atividades de maior complexidade, maior seja o nível de dedicação e entrega do indivíduo, assim sendo, esperam-se maiores e melhores resultados.

Pena et. al. (2015) consideram que o ambiente organizacional exige cada vez mais das competências apresentadas pelo indivíduo, para este possa contribuir para organização. Assim, o empreendedor tem a oportunidade de ampliar sua atuação, surgindo então a necessidade de aprender a aprender, numa constante busca pelo desenvolvimento pessoal e organizacional (DUTRA, 2001).

Para Dornelas (2008) as características do empreendedor estão relacionadas com a motivação que este tem por suas atividades, já que estes demonstram determinação e motivação diferenciada, distinguindo-se dos demais profissionais que apenas entregam o mínimo exigido para o cumprimento de suas tarefas. Ainda segundo o mesmo autor, as características empreendedoras fundamentam-se na capacidade de intuir, buscar riqueza, planejar, criar valor à sociedade, networking e visão de futuro.

Já Souza et al. (2016) enfatiza a importância de compreender o empreendedorismo como um aspecto absorvido e trabalhado por pessoas com diferentes graus de necessidades, assim sendo ainda não existem meios seguros para prever o sucesso ou insucesso do indivíduo.

As características empreendedoras se constituem em elemento importante, visto que exercem influência sobre suas atitudes. Segundo Barbosa et. al. (2015, p. 172) “a atitude empreendedora repousa em três aspectos elementares, a intuição, a personalidade voltada para os negócios e a capacidade de superação da oposição do ambiente social”. Neste sentido, Schumpeter (1982) define o empreendedor como o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas do mercado. Segundo ele, o desenvolvimento econômico ocorre quando as firmas desenvolvem inovações perturbando o equilíbrio de forças competitivas anteriormente prevalecentes.

Corroborando com esta definição, Dornelas (2001) conceitua empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. Para Schumpeter (1982), é esse processo de destruição criadora que promove a renovação constante de produtos, processos e formas organizacionais, permitindo o estabelecimento temporário de rendas do empreendedor, impedindo o mercado de manter uma posição de equilíbrio. A SuperNet, quando decidiu entrar no ramo de provedores na região, promoveu esse desequilíbrio na localidade em que atua, e agora necessita tomar novamente essa decisão.

É papel dos empreendedores descobrir novas oportunidades de produção, isto é, métodos de produção mais eficientes e produtos mais eficazes para os consumidores. Isso implica a utilização simultânea de dois tipos de conhecimento: a) métodos científicos e mobilização de conhecimentos explícitos e b) informações circunstanciais e contextuais, comumente associadas a formas tácitas de conhecimento das especificidades locais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; ANGGADWITA; DHEWANTO, 2016).

Neste sentido, sugere-se então que o caso seja trabalhado à luz das competências empreendedoras listadas por Cooley (1990, 1991), por se tratar de um modelo simples e que ganhou destaque na academia, ao considerar que as competências são manifestadas por meio das ações onde ocorre não apenas utilização de conhecimento, habilidade e atitude, mas sim uma entrega concreta de resultados (LENZI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012; NDOFIREPI, 2020).

O Quadro 2 lista algumas das competências identificadas por Cooley (1990, 1991) nos empreendedores, destacando características de comportamento empreendedor para cada competência:

Quadro 2 – Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	
Busca de oportunidades e iniciativas	
Faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;	
Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.	
Correr riscos calculados	
Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir os riscos ou controlar os resultados coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados	
Exigência de qualidade e eficiência	
Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	
Persistência	
Age diante de um obstáculo; age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.	
Comprometimento	
Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.	
Busca de informações	
Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	
Estabelecimento de metas	
Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; Define metas em longo prazo, claras e específicas; estabelece metas em curto prazo, mensuráveis. Planejamento e monitoramento sistemáticos planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.	
CONJUNTO DE PODER	
Persuasão e rede de contatos	
Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; age para desenvolver e manter relações comerciais.	
Independência e autoconfiança	
Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	

Fonte: Baseado em Cooley (1990).

Desta forma, o empreendedor, por meio de suas ações, gera emprego e renda para a sociedade, por meio da autonomia, rede de relações e apresentação de seu negócio. Assim, o empreendedorismo pode ser considerado como fato gerador de tecnologia e conhecimento, através do qual o empreendedor pode vir a contribuir com o desenvolvimento no contexto local e, por vezes, regional (HOPPE; WESTERBERG; LEFFLER, 2017). Tendo início com a criação de uma empresa. Porém, para ser considerado e medido enquanto como um processo, faz-se necessário que se tenha a dimensão de sua sobrevivência e crescimento, em constante processo de acompanhamento e compreensão (ROCHA; FREITAS, 2014; SOUZA; SILVEIRA; DO CARMO, 2016; MACHADO; GUEDES; GAZOLA, 2017).

Visando compreender o empreendedor e seu perfil, o tema competências já foi objeto de estudo de diversos pesquisadores e, no que diz respeito ao empreendedorismo, as competências individuais são somadas às ações do empreendedor e a partir de então emerge o

Supernet: Investir ou Não?

conceito de competências empreendedoras (ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

Assim, Carneiro *et al.*, (2017), enfatizam a necessidade de conhecer as características e competências do empreendedor visto que estas impactam na cultura corporativa, inovação, aprendizagem e consequentemente nos resultados organizacionais como um todo (HSU; WIKLUND; COTTON, 2015).

A partir da análise do caso é possível identificar algumas competências empreendedoras presentes no comportamento de cada um dos sócios, a partir dos diálogos e decisões descritos no caso, estando elas discriminadas no quadro 3.

Quadro 3– Competências empreendedoras percebidas nos sócios da Supernet

Competências	Antônio	João
Busca de oportunidades e iniciativa	Percepção de oportunidade de abertura de filial em Sobral	A maioria dos processos de mudança da empresa partem da iniciativa de João – abertura da filial de Hidrolândia, atuação como provedor
Correr riscos calculados	Leva em consideração os custos do investimento mais do que a possibilidade de retorno. Tem dificuldade de arriscar	Gosta de arriscar, considera muito mais a possibilidade de retorno que o investimento
Exigência de qualidade e eficiência	Preocupa-se com a carteira de clientes, no entanto não enxerga que a qualidade está relacionada à necessidade de investimento e isto impacta na carteira de clientes/faturamento	Preocupa-se com a qualidade do serviço oferecido e o quanto isto impacta na carteira de clientes/faturamento
Persistência	Característica não percebida, apresenta-se como reativo às situações	Apresenta estratégia para enfrentar os desafios do mercado; Assume responsabilidade pelo desempenho da empresa;
Comprometimento	Comprometido com o resultado financeiro da empresa	Comprometido com a qualidade do serviço oferecido
Busca de informações	Voltada para questões financeiras (custos, faturamento)	Técnica, voltada para qualidade do serviço e evolução de tecnologia
Estabelecimento de metas	Característica não percebida, apresenta-se como reativo às situações	Busca estabelecer metas de crescimento da organização através da busca e análise de informação
Planejamento	Voltado apenas para a manutenção do negócio	Planeja o futuro do negócio, estabelecendo patamares mais elevados
Persuasão	Característica percebida e voltada para manutenção do negócio, redução de custos/gastos	Característica percebida e voltada para o crescimento
Independência e autoconfiança	Mantém seu ponto de vista mas a ausência de conhecimento técnico o impede de confrontar as opiniões do sócio	Característica percebida e voltada para tomada de decisão referente a aspectos técnicos e de mercado

Fonte: Elaboração dos autores.

Analisando as atitudes dos dois sócios, percebe-se em João maior predomínio das competências empreendedoras que em Antônio, uma vez que este propôs a mudança de tecnologia, realizou estudo para avaliar os riscos deste investimento, buscou informações sobre como esta implantação deveria ser feita, está pensando na melhoria da qualidade do serviço, já que a nova tecnologia irá permitir uma maior estabilidade no sinal de internet para o usuário e busca convencer o sócio de que essa é a melhor decisão a ser tomada. Já Antônio, se mostra reticente quanto ao investimento a ser feito, uma vez que essa mudança demandará

um grande investimento e, talvez por não conhecer muito a área de tecnologia da informação, Antônio se mostra descrente na análise de João.

O comportamento e competências dos sócios, bem como suas diferenças ficam claros, não só nesse momento de dilema atual, em 2008, quando eles decidiram se tornar provedor, a atitude dos sócios em relação ao novo desafio também foi a mesma, João mais confiante e propondo a mudança e Antônio mais reticente em realizar este investimento.

ESTRATÉGIA E TOMADA DE DECISÃO

A Administração estratégica é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar as estratégias que proporcionarão um resultado competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para que esta organização possa alcançar suas metas. Neste contexto, é importante ressaltar que o desempenho organizacional superior é determinado pelas escolhas que os gerentes fazem. Assim, os altos executivos usam a administração estratégica para definir uma direção geral para a organização (DALFT, 2005).

A análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios para atingir os objetivos e metas estipulados (DORNELAS, 2001). É exatamente por um dilema de decisão estratégica que os administradores devem entender a situação atual do seu negócio para a melhor tomada de decisão para alcançar os objetivos e metas organizacionais, de forma que a tomada de decisão afetará o desempenho organizacional, seja esta decisão positiva ou negativa em relação ao investimento na nova tecnologia.

Existem três tipos de estratégias empresariais segundo Westwood (1996), São elas: estratégia defensiva, onde o objetivo é manter os clientes existentes, como melhorar a imagem da empresa, melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados; estratégia de desenvolvimento, cujo foco é oferecer mais opções aos clientes atuais, como aumentar a variedade de produtos, desenvolver novos produtos e encontrar novas utilidades para os produtos; e estratégia de ataque, que visa aumentar a participação de mercado da empresa, conquistando novos clientes, como entrar em novos mercados, mudar a política de preços e etc (FARACO et al, 2019). No caso em questão os sócios precisam elaborar uma estratégia para enfrentar a concorrência que vem ganhando força e conquistando clientes da SuperNet.

Para Maçada e Canary (2014), o processo decisório consiste de três grandes etapas: a primeira é a verificação de uma real necessidade ou oportunidade; a segunda é a geração de alternativas à solução a ser encontrada, bem como suas consequências; para então, chegar-se à última que é a escolha de uma das alternativas.

Percebe-se no caso da SuperNet que os proprietários já percorreram a primeira analisando a situação atual, onde constataram a perda de clientes, conseqüente diminuição do faturamento e oferta de tecnologia mais moderna por parte da concorrência; e a segunda etapa do processo decisório, que foi realizada por João, ao fazer a análise de investimento para implantação da nova tecnologia por parte da SuperNet. A última etapa do processo proposto por Maçada e Canary (2014) configura o dilema do caso. Ou seja: qual a melhor alternativa? Investir ou não? Recursos próprios ou de terceiros?

Uma decisão é uma escolha feita a partir das alternativas disponíveis, e esse processo passa por identificar os problemas e as oportunidades, e em seguida solucioná-los, e podem ser feitas de forma programada e não programada, onde a diferença está relacionada com o grau de incerteza que os gerentes lidam quando estão tomando uma decisão (AHMED et al., 2014). Onde se pode considerar que as decisões programadas podem ser tomadas em situações que envolvem certeza e o tomador de decisão tem acesso às informações, já as não

programadas são tomadas em situações que envolvem incerteza. Os gerentes tentam obter informações sobre as alternativas de decisões que reduzirão a incerteza da decisão (DALFT, 2005).

Outro ponto importante, a saber, é que o processo de tomada de decisão sofre influências racionais e subjetivas. No entanto, ambas têm como base a definição a informação, pois é a partir da interpretação das informações – seja mais objetiva ou mais subjetiva – que se pode analisar o cenário para a tomada de decisão. (MAÇADA; CANARY, 2014).

ANÁLISE SWOT

De acordo com as etapas do processo decisório proposto por Pai, Chu, Wang e Chen (2013) e Ghazinoory, Abdi e Azadegan-Mehr (2011), a primeira etapa a ser seguida para o processo decisório é fazer a verificação de uma real necessidade ou oportunidade e para isso um método comumente utilizado é a análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), pois na medida em que a análise de forças e fraquezas se constitui numa análise interna (focada em recursos e competências distintivas) e a análise de oportunidades e ameaças apresenta-se como uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda) (PHADERMROD; CROWDER; WILLS, 2017).. As forças e fraquezas de uma organização são resultado: a) das forças e fraquezas dos indivíduos que compõem a organização; b) da forma como essas capacidades individuais são integradas no trabalho coletivo e c) da qualidade da coordenação dos esforços de equipe (NAMUGENYIA et al, 2019).

Em seus estudos, Antônio realizou a análise SWOT da SuperNet conforme quadro abaixo, o que possibilitou a ele ter uma melhor visão do dilema que a empresa está vivendo:

Quadro 4– Análise SWOT SuperNet

Aspectos	Positivos	Negativos
INTERNOS (Organização)	<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Sócio especialista em Tecnologia da Informação; *Solidez da empresa (financeira, equipe e tempo de atuação no mercado); *Sistema de Informação organizado que suporta o processo de tomada de decisão; 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Resistência à mudança por parte de um dos sócios; *Falta de capital disponível para realização do investimento; *Qualidade do serviço ofertado atualmente;
EXTERNOS (Ambiente)	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Não existe oferta desta nova tecnologia em algumas localidades atendidas pela empresa (incluindo a matriz); *Melhoria na qualidade do serviço ofertado a partir da adoção da nova tecnologia; 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Novas tecnologias ofertadas pela concorrência; *Política de preços agressiva praticada pelos concorrentes; *Planos promocionais (combos) ofertados pelos grandes provedores (Claro, Oi, Embratel) *Não aprovação de crédito por parte da instituição financeira; *Atual conjuntura econômica (retração de mercado, juros altos, alto índice de desemprego);

Fonte: Elaboração própria

Conforme destacado pelos sócios, todas organizações utilizam diferentes fontes de informação para construir uma imagem do ambiente externo, incluindo uma grande variedade de revistas específicas da indústria, notícias, artigos acadêmicos, relatórios de pesquisa de mercado, relatórios comerciais publicações, e feiras comerciais. A informação pode ser

procurada através de comunicação informal ou investigação estruturada com fornecedores, clientes, potenciais clientes e público em geral (SIRMON et al., 2010).

Enfim, SAMMUT-BONNICI e GALEA (2015) mostra que a análise interna da organização é crítico na identificação da fonte da vantagem competitiva. Conforme a empresa em estudo, aponta os recursos que precisa de ser desenvolvido e sustentado para permanecer competitivo. Por definição, a vantagem competitiva deve ser exclusiva da empresa para gerar lucros acima da média da indústria. A estratégia o processo de gestão começa com um processo aprofundado avaliação da organização, analisando o seu recursos e capacidades internas, sendo estes a fonte das suas competências nucleares, que em criar uma vantagem competitiva (GUREL; TAT, 2017).

REFERÊNCIAS

- ANGGADWITA, G.; DHEWANTO, W. The influence of personal attitude and social perception on women entrepreneurial intentions in micro and small enterprises in Indonesia. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 27(2/3), p. 131-148, 2016.
- AHMED, A. H.; BWISA, H.; OTIENO, R.; KARANJA, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. **Business Management and Strategy**, 5(1), 78, 2014.
- BARBOSA, F. L. S.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. de A. Empresa Junior E Formação Empreendedora De Discentes Do Curso de Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, pp. 167-189, 2015.
- CARNEIRO, C. A.; GUIMARAES, E. H. R.; MACCARI, E. A.; STOROPOLI, J. E. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Revista Ciências Administrativas, Journal of Administrative Sciences**, v. 23, n. 3, p. 385-399, 2017
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DALFT, R. L. **Administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2005.
- DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- _____. **O segredo de Luísa**. Editora de Cultura. São Paulo: 2006.
- _____. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21** (Adap. da 8a ed. americana, C. Mello, Trad.). São Paulo: Elsevier, 2010. (Obra original publicada em 2009)
- DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001

FARACO, M. M.; LAVARDA, R. A. B.; GELBCKE, F. L. Decision-making in teaching hospitals: between formalism and intuitive synthesis. **RAP**, v. 53, n. 4, p. 769-779, Aug, 2019.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, p. 63-72, 1991.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: Ciência, Técnica e Arte**. Cap. 1. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000

GHAZINOORY, S.; ABDI, M.; AZADEGAN-MEHR, M. (2011). SWOT methodology: Astate-of-the-art review for the past, a framework for the future. **Journal of Business Economics and Management**, 12, 24–48, 2011.

GUREL, M.; TAT, M. SWOT analysis: A Theoretical Review. **The Journal of International Social Research**, Vol. 10, Issue: 51, 2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOPPE, M.; WESTERBERG, M.; LEFFLER, E. (2017). Educational approaches to entrepreneurship in higher education: a view from the Swedish horizon. **Education + Training**, 59(7/8), p. 757–767, 2017.

HSU, D. K.; WIKLUND, J.; COTTON, R. D. (2015). Success, Failure, and Entrepreneurial Reentry: An Experimental Assessment of the Veracity of Self-Efficacy and Prospect Theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41(1), 19–47, 2015.

MACHADO, H. P. V.; GUEDES, A.; GAZOLA, S. Determinantes e dificuldades de crescimento para mulheres empreendedoras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 85-99, Jan.-Mar., 2017.

MAÇADA, A. C. G., CANARY, V. P. C. **A tomada de decisão no contexto do BIG DATA: Estudo de caso único**. In: **XXXVIII ENANPAD**. Rio de Janeiro-RJ, 13 a 17 de setembro de 2014.

NAMUGENYIA, C.; NIMMAGADDAB, S. L.; REINERSC, T. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. **Procedia Computer Science**, 159, 1145–1154, 2019.

NDOFIREPI, T. M. Relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial goal intentions: psychological traits as mediators. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 9(1), pp. 1-20, 2020. Doi:10.1186/s13731-020-0115-x

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 18 (3), 2017. Doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009

PENA, F. G. et. al. “Hoje, Líder de Turma. Amanhã, líder Organizacional”: um estudo sobre a oportunidade de desenvolvimento de competências aos graduandos em administração. **Teoria e Prática em Administração**, v.5, n. 1, pp. 204-238, 2015.

ROCHA, E. L. C. R.; FREITAS A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, p. 465-486, jul/ago 2014.

SAMMUT-BONNICI, T.; GALEA, D. (2015). SWOT Analysis. **Wiley Encyclopedia of Management**, 1–8, 2015. Doi:10.1002/9781118785317.weom120103

SCHUMPETER, J. A. **Capitalisme, socialisme et démocratie**. Paris: Editions Payot, 1982.

SILVA, G. S. **Educação Empreendedora nas IES Cearenses: Um estudo Multicaso**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

TIMMONS, J. A., SPINELLI, S. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. 7. ed. New York, NY, EUA: McGraw-Hill/Irwin, 2006.

SOUZA, R. DOS S.; SILVEIRA, A.; DO CARMO, H. M. O., EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO: estudo em universidades federais de Mato Grosso do Sul. In: **IX EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 9, Passo Fundo – RS, 2016. **Anais...** São Paulo: ANEPEPE, 2016. Disponível em: < <http://egepe.org.br/anais/arquivos/educacaoatual/Artigo324.pdf> > Acesso em: 26 jun. 2017.

SANTOS-SILVA, A., MARTINS, H. C., CARVALHO-NETO, A. A Gestão de Organizações Sociais Sob a Ótica do Empreendedorismo Schumpeteriano. **Teoria e Prática em Administração**, v.4, n., pp. 227-260, 2014.

SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; ARREGLE, J.L.; CAMPBELL, J.T. (2010) The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 31 (13), 1386–1409.

SOUZA, G. H. S.; SANTOS, P. DA C. F.; LIMA, N. C.; CRUZ, N. J. T.; LEZANA, Á. G. R. Entrepreneurial potential and success in business: a study on elements of convergence and explanation. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 17(5), p. 188-215, 2016.

VODĂ, I. A.; NELU, F. Impact of personality traits and entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students. **Sustainability**, 11(1192), 1–19, 2019.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, Á. B. VANTAGEM COMPETITIVA: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, São Paulo, P 20-37, Out./Dez. 2000.

ZAMPIER, M. A., TAKAHASHI, A. R. W., FERNANDES, B. H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 1(1), 101-130, 2012.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.