

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Centro Sócio Econômico

Departamento de Ciências Econômicas e Relações Internacionais.

PATRÍCIA GARCIA

Estratégias de crescimento de uma empresa catarinense: O caso da Axado.

Florianópolis, 2015

Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio Econômico  
Departamento de Economia e Relações Internacionais

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA CATARINENSE: O CASO DA  
AXADO

PATRÍCIA GARCIA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina Monografia – CNM 7107, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina – Área de concentração em Econometria.

Professor orientador: Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior.

Florianópolis, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 a aluna Patrícia Garcia na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior.  
Orientador

---

Prof. Avelino Balbino da Silva Neto  
Membro da Banca Examinadora

---

Administrador Leandro Mentanis Baptista  
Membro da Banca Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por todas as graças alcançadas até aqui. Agradeço aos meus pais Galdino e Maria, pilares de minha formação e referência de educação, moral e sabedoria, e ao meu irmão Rafael pelo apoio e cumplicidades ao longo desses anos.

Agradeço também a meu orientador, professor Luiz Carlos, pela paciência e apoio na execução deste estudo, e aos meus amigos de curso que tornaram essa jornada muito mais rica e proveitosa.

A toda equipe da empresa Axado, em especial aos fundadores Leandro e Guilherme pela prontidão e auxílio para a realização do trabalho presente.

Ao Gustavo por todo apoio e carinho dedicado.

## RESUMO

A área de tecnologia é extremamente dinâmica e conhecida por ter um ciclo de vida de produto muito curto, por isso, as estratégias de crescimento se tornam ferramentas importantes para aquelas empresas que almejam permanecer nesse mercado. Tendo essa informação, o presente estudo tem por objetivo analisar as estratégias de crescimento utilizadas pela empresa catarinense de tecnologia Axado para crescer no cenário tecnológico nacional.

Para a realização deste estudo foi utilizado um referencial teórico sobre o comércio eletrônico, micro e pequenas empresas, empresas de base tecnológicas, *startups* e estratégias de crescimento, além de uma entrevista com os sócios fundadores da empresa com o intuito de obter mais informações sobre a empresa e indicadores que evidenciam o crescimento da mesma.

Ao final, foi possível concluir quais as estratégias de crescimento são mais relevantes para a Axado, com um perfil de clientes pouco sensível a preço, reunindo esforços principalmente em diferenciação de qualidade, marketing, além da constante inovação de seus produtos.

Palavras-chave: Estratégias de crescimento; Axado; E-commerce; Tecnologia.

## **ABSTRACT**

The technology area is extremely dynamic and known to have a very short product life cycle, so the growth strategies become important tools for companies that aim to stay in this market. Having this information, the present study aims to analyze the growth strategies used by the company Axado to grow in the technological scenario.

For this study it was used a theoretical framework about e-commerce, micro and small enterprises, technology-based companies, startups and growth strategies, as well as an interview with the founding partners of the company in order to obtain more information about it and indicators that show the growth of the company.

Finally, it was concluded what growth strategies are more relevant to the Axado with a little sensitive customer profile to price, gathering efforts primarily on quality differentiation, marketing and the constant innovation of its products.

Keywords: Growth strategies; Axado; E-commerce; technology.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1. Problema de pesquisa .....	9
1.2. Objetivos .....	10
1.2.1. Objetivo geral .....	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
1.3. Justificativa .....	11
1.4. Metodologia .....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. A importância das micro e pequenas empresas na economia .....	13
2.2. Classificação da micro e pequena empresa .....	13
2.3. Características da micro e pequena empresa .....	14
2.4. Mortalidade das micro e pequenas empresas .....	15
2.5. Objetivos da empresa .....	17
2.6. Empreendedorismo.....	17
2.7. Inovação tecnológica.....	19
2.8. Empresas de Base Tecnológica (definição e suas características) .....	22
2.9. Processo de criação e dificuldades das empresas de base tecnológica.....	23
2.10. Empresas do tipo <i>Startup</i> .....	25
2.11. Estratégias de crescimento .....	27
2.11.1. Diferenciação do produto: .....	27
2.11.2. Vantagens de custo .....	28
2.11.3. Estratégia de diversificação.....	29
2.11.4. Fusão .....	31
2.12. As estratégias funcionais.....	32
3. E-COMMERCE.....	35
3.1. A Origem do e-commerce .....	35
3.2. E-commerce no Brasil.....	38
4. AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA AXADO. ....	41
4.1. Origem e histórico da empresa Axado. ....	41

4.2. Características gerais da empresa.....	43
4.3. Descrição dos produtos da Axado:.....	44
4.4. A estratégia de diferenciação de produto .....	47
4.5. A estratégia de vantagens de custo .....	49
4.6. A estratégia da diversificação .....	51
4.7. A estratégia de Aquisição .....	52
4.8. Áreas funcionais da empresa Axado .....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS:.....	60
ANEXO .....	63



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Problema de pesquisa

O nascimento do mercado eletrônico no Brasil ocorreu em 1995 junto com a liberação do governo para a utilização pública da internet, permitindo a exploração comercial de seus benefícios (MENDES, 2007).

Esse mercado se expandiu muito rápido, alcançando índices de crescimento de dois dígitos ao ano. O e-commerce trouxe diferenciais competitivos em relação ao mercado tradicional que logo caíram no gosto dos brasileiros, como a possibilidade de comprar sem sair de casa, maior variedade de estoque e maior facilidade em comparar preços e buscar o produto mais barato. O lojista de e-commerce por outro lado, tem a possibilidade de vender para o Brasil inteiro, e pelo modelo de negócio que utiliza, consegue ter gastos menores com estrutura física e funcionários, tendo a possibilidade de oferecer produtos com preços mais atraentes.

A receita de preços competitivos e comodidade de entrega fez a demanda pelos produtos de e-commerce ser, por muitas vezes, maior que a estrutura disponível no mercado para o lojista oferecer um serviço escalável e de qualidade.

Um dos grandes desafios desse setor está justamente no seu principal diferencial. O fato de entregar para todo o Brasil, traz também grandes desafios logísticos, todas as operações realizadas nas lojas virtuais passam por um intermediário que transporta o produto até o cliente final, e muitas vezes gerenciar toda a logística de transportes do produto para garantir que o mesmo chegue na data combinada e sem qualquer tipo de defeito torna-se um grande problema para o lojista. (MENDES, 2015)

Foi nesse cenário, acompanhando o crescimento do comércio eletrônico, e ciente dos desafios logísticos duramente enfrentados por esse mercado, que se desenvolveu a empresa a ser analisada no presente estudo. A Axado é uma *startup* catarinense que desenvolve um serviço SaaS (*Software as a service*/software como serviço) com o objetivo de automatizar todo o processo do ciclo logístico de mercado, desde o momento da tomada de decisão de qual transportadora utilizar para o envio de um produto, até o monitoramento do produto e a entrega na casa do consumidor final.

O objetivo inicial da *startup* Axado não estava ligado ao e-commerce, o foco da empresa era o público B2C (Business to customer/empresa para consumidor) onde o próprio consumidor final utilizaria os serviços de cotação de frete. No entanto, dada a carência do mercado online por uma gestão logística automatizada, a mudança estratégica de foco para atender ao público B2B (*Business to business*/empresa para empresa) foi um processo natural instigado pela própria demanda do mercado.

Em 2015 a empresa deu um grande passo, adquirindo outra *Startup* chamada Shipfy, aumentando seu leque de serviços logísticos e transformando-se em uma plataforma de gestão de fretes e conseqüentemente aumentando a sua carteira de clientes, que em dois anos aumentou de 28 para 55. Ainda assim a empresa Axado se enquadra como uma pequena empresa, por não possuir mais de 30 funcionários e seu faturamento anual não ultrapassar os três milhões de reais por ano.

O presente estudo busca analisar quais as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Axado para entrar no mercado logístico de e-commerce e como que em apenas quatro anos a *startup* catarinense conseguiu encontrar seu espaço no mercado e conquistar a confiança de grandes players do cenário nacional como o grupo Cnova, Mercado Livre, Arezzo, O Boticário, Marisa entre outros, e quais são suas perspectivas para o futuro.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo geral**

Analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa catarinense Axado no cenário nacional de logística.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Descrever a evolução do comércio eletrônico no Brasil;

2. Analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Axado desde a sua criação aos dias atuais.

### **1.3. Justificativa**

O comércio eletrônico brasileiro é um mercado relativamente novo, recém completou 20 anos, mas que cresce em média dois dígitos ao ano, e trouxe aos brasileiros a comodidade de comprar produtos de qualquer lugar do Brasil e do mundo sem sair de casa. Para um lojista de e-commerce, o custo de transporte tem um impacto diretamente significativo no markup do produto, pois a grande maioria de suas vendas passa pela intermediação de uma transportadora.

É dentro desse cenário e identificando essa carência tecnológica na logística de fretes brasileira que nasce a empresa Axado, fruto do presente estudo.

Uma *startup* catarinense originalmente criada com a intenção de apontar a melhor relação de custo/benefício de frete para pessoa física, mas que modificou as características de seu produto ao longo de sua trajetória de uma maneira quase orgânica a atender as lacunas logísticas do mercado de e-commerce.

Torna-se relevante entender quais as estratégias utilizadas por uma empresa catarinense, voltada para o setor de tecnologia, que identificou um nicho de mercado específico para atuar e apresenta resultados de crescimento muito expressivos ao longo de seus quatro anos de história.

### **1.4. Metodologia**

Este trabalho tem como objetivo principal descrever e analisar as estratégias de crescimento utilizadas pela empresa Axado, cujo trabalho se dá na área de logística e gestão de fretes. A referida pesquisa tem, portanto, dois caracteres distintos: a priori, o estudo assumiu a forma de pesquisa exploratória, que se dá, segundo Macedo (1994) “na medida em que se baseia no estudo de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa” (livros, artigos de revistas, congressos, teses, etc.) e o respectivo fichamento das referências

para que sejam posteriormente utilizadas, seja na identificação do material referenciado ou na bibliografia final.

Uma vez tendo delimitado o material bibliográfico, a pesquisa assumiu o caráter de estudo de caso, uma vez que foi realizado o estudo objetivo sobre instituição citada acima. Sobre esta modalidade de pesquisa, Gil (2010) aponta que a mesma consiste em estudar profunda e exaustivamente um ou poucos objetos de forma que se permita “seu amplo e detalhado conhecimento”.

A primeira etapa deste trabalho consiste em um levantamento do referencial teórico relacionado ao segmento da empresa Axado. A este levantamento se segue uma breve análise a respeito do mercado em que a referida empresa está inserida, o e-commerce. Na sequência, é brevemente apresentada a instituição em questão, bem como suas estratégias de crescimento e resultados obtidos através das mesmas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A importância das micro e pequenas empresas na economia**

Se vistas isoladamente, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) não apresentam, participações expressivas no mercado, no entanto sua existência é de extrema importância para a economia nacional já que somadas são responsáveis pela geração de 27% do produto interno bruto, ou seja, mais de um quarto do PIB nacional passa pelas mãos de um micro ou pequeno empreendedor. (SEBRAE 2011).

As MPE são as responsáveis por gerar 22,5% do PIB do setor industrial e também participam de 36,3% do PIB do setor de serviços, mas é no comércio a força mais expressiva, sendo responsável por mais da metade da renda do setor, conquistando a incrível fatia de 53,4% do PIB. (SEBRAE 2011).

Fonte de oportunidade de renda para muitos brasileiros é cada vez mais evidente o papel socioeconômico que as MPE desempenham na geração de emprego formal ou informal, absorvendo uma parcela da população, em geral, com pouca escolaridade e qualificação técnica, que não encontraria emprego em empresas de maior porte.

Segundo Luiz Barreto, diretor e presidente do Sebrae Nacional, os dados levantados sobre as MPE só evidenciam a necessidade cada vez maior de estimular e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os micro empreendedores individuais, não só em quantidade mas principalmente em produtividade, pois por menor que seja sua participação, juntos ganham proporções decisivas na economia nacional, e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem eles.

### **2.2. Classificação da micro e pequena empresa**

Não existe uma definição global de o que é uma micro e pequena empresa, cada país utiliza critérios diferentes de acordo com as características estruturais, econômicas ou metodológicas a serem analisadas.

Mesmo no Brasil, não existe unanimidade na definição de uma MPE, essa classificação pode variar conforme a ótica de avaliação da instituição em questão (regulamentação, créditos, análise de mercado e etc...).

Juridicamente, conforme a Lei Complementar nº 123/06 de 14/12/2006, considera-se como Micro Empresa aquela que possuir uma renda bruta anual de até R\$ 360.000,00 e como Pequena empresa quando sua renda bruta anual for maior que R\$ 360.000,00 e alcançar o valor de até R\$ 3.600.000,00.

Analisando sob a perspectiva do número de funcionários empregados, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) classifica como Micro empresa aquela que possui até nove funcionários no setor de comércio e serviço, e até 19 funcionários no setor de indústria e construção. Já, para ser uma Pequena empresa deve-se empregar no máximo 49 pessoas se for no setor de comércio e serviços, e até 99 pessoas no setor da indústria e construção.

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES,2010) utiliza outra classificação para as MPE. Para o BNDES são consideradas Microempresas, aquelas que possuem uma renda operacional bruta anual igual ou menor a R\$ 2.400.000,00. Já para ser considerada uma pequena empresa a sua renda operacional bruta anual deve ser superior a R\$ 2.400.000,00 e não pode ultrapassar o valor de R\$ 16.000.000,00. É necessário destacar a importância dessa classificação para os possíveis benefícios aos micro e pequenos empresários na hora de solicitar o crédito, como taxas de juros mais baixas e condições diferenciadas para auxiliar e impulsionar o crescimento dos mesmos.

### **2.3. Características da micro e pequena empresa**

As micro e pequenas empresas estão presentes principalmente nos setores de comércio e serviços, cerca de 80% das MPE atuam nesses setores (SEBRAE, 2011). Desde os anos 90 observa-se uma tendência de grandes empresas em optar pela terceirização de trabalhos operacionais, como de limpeza e segurança, estimulando o nascimento de micro e pequenas empresa no setor. O desemprego também é um fator que contribui para o nascimento das MPE como fonte alternativa de renda.

Os micro e pequenos empreendedores apresentam características particulares de gestão que os diferenciam das grandes empresas. Gonçalves e Koprowski (1995) determinam algumas dessas características, como: a falta de especialização dos gerentes, decisões centralizadas, dificuldade de definir custos fixos, utilização intensa de mão de obra não qualificada, pouca distinção entre patrimônio pessoal e empresarial, alta taxa de laços familiares entre os funcionários, falta de conhecimento sobre o setor em que atua, falta de um plano de negócios estruturado, e principalmente a dificuldade em obter crédito, e altos índices de sonegação de tributos e impostos.

#### **2.4. Mortalidade das micro e pequenas empresas**

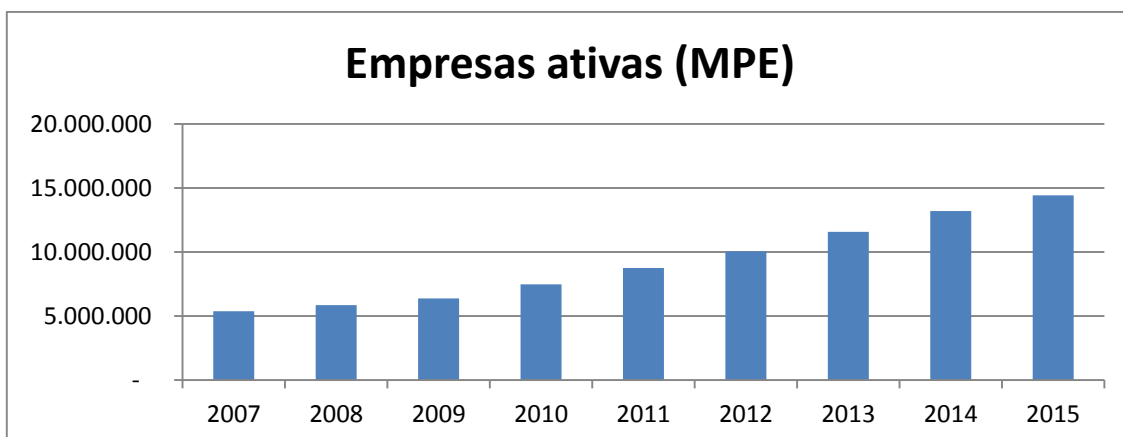
No Brasil, a taxa de mortalidade de empresas de pequeno porte com até dois anos de existência é de 26,9%, ou seja, a cada dez empresas criadas no Brasil, pelo menos duas ou três fecham as portas antes mesmo de completar o segundo ano de existência. Analisando o período de cinco anos, esse número sobe para 58%, ou seja, de cada dez instituições, pelo menos cinco delas não chegam até o quinto ano de existência (PORTAL BRASIL, 2011).

Versani e Gaspar (2000) apontam alguns dos motivos para o encerramento prematuro das atividades dessas empresas, como a baixa capacidade de obter um financiamento de valores significantes, prazos limitados para amortizar empréstimos, pouco investimento de capital próprio e concorrência direta de grandes empresas.

Essas barreiras em geral são comuns às micro e pequenas empresas, independentemente do setor de atuação, estando fora, inclusive do alcance do micro e pequeno empreendedor a resolução das dificuldades geradas por contextos macroeconômicos nacionais e políticos decorrentes das forças mercadológicas do capitalismo.

Não podemos deixar de destacar as diversas medidas adotadas pelo governo federal para auxiliar o desenvolvimento e amadurecimento das MPE como a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor individual (MEI) em 2009, e a ampliação de faturamento do Simples Nacional em 2012. (SEBRAE, 2013). Medidas que contribuíram para um crescimento significativo no número de MPE ativas ao longo dos últimos 9 anos.

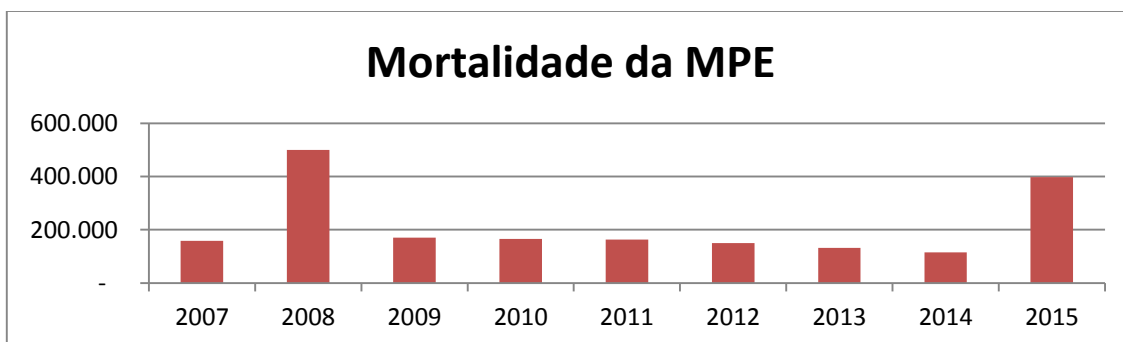
Gráfico 1: Número absoluto de micro e pequenas empresas ativas no Brasil.



Fonte: Empresômetro MPE.

Já em relação à mortalidade da MPE no mesmo período, podemos observar uma grande sensibilidade do segmento a períodos de instabilidade econômica, como o que ocorreu em 2008, e agora o que estamos vivenciando em 2015.

Gráfico 2: Número absoluto de micro e pequenas empresas que encerraram suas atividades.



Fonte: Empresômetro MPE.

De 2009 a 2014, pode se observar um aumento significativo na taxa de sobrevivência da MPE, reflexo de uma série de fatores econômicos e políticos que viabilizaram a permanência dessas empresas, no entanto em 2015 encontramos um quadro onde o número absoluto de mortalidade é superior aos últimos seis anos, rompendo com a tendência decrescente que se seguia.



## 2.5. Objetivos da empresa

Entende-se na teoria neoclássica o objetivo da empresa como a maximização dos lucros.

George e Joll (1983) apontaram dois aspectos para criticar a hipótese tradicional do objetivo da maximização dos lucros; a incerteza do mercado e a complexidade das organizações. Segundo George e Joll (1983) a projeção de aumento de lucros não pode ser feita de forma estática considerando apenas a relação positiva entre custos marginal e receita marginal, o próprio ambiente dinâmico e instável não permite determinar com clareza qual o comportamento a ser tomado para uma firma para maximizar seus lucros. Outro ponto levantado por George e Joll (1983) é de que a firma pode não ter o objetivo de maximização de lucros, podendo buscar a maximização das vendas ou do crescimento da empresa, o que inviabiliza a explicação neoclássica.

Para Edith Penrose (2006) existem vários aspectos que um gerente deve considerar para alcançar um objetivo específico de crescimento, que passam também, mas não exclusivamente pela maximização de lucros, dependendo principalmente da gestão eficiente de seus administradores em identificar as oportunidades de investimentos lucrativos.

A corrente gerencialista é um pensamento alternativo ao apontado pelos clássicos, onde os objetivos das empresas podem ser diversos, levando em conta a separação das figuras do dono e do gerente da empresa. De acordo com a estratégia utilizada, a conduta adotada pelo gerente pode ter medidas de interesse próprio, podendo direcionar seu foco no aumento dos lucros, aumento das vendas, ampliação de espaço no mercado (*Market-share*), divisão dos lucros com seus respectivos investidores entre outros. (DANTAS, KERTSNETZKY, PROCHNIK; 2002).

## 2.6. Empreendedorismo

No início do século XX o economista Joseph Schumpeter começou a observar a importância das inovações no desenvolvimento do sistema econômico capitalista.

Ele questionou a teoria clássica vigente de que o comportamento dos empresários tenderia ao equilíbrio para alcançar o lucro normal e ordinário. Para o economista austríaco a tendência dos empresários é de buscar sempre o lucro extraordinário, e para tal fim buscam romper com os padrões existentes através das inovações, que provocam mudanças estruturais e caracterizam a dinâmica no desenvolvimento econômico capitalista. Schumpeter usou o termo “destruição criativa” para descrever as mudanças de mercado que uma inovação gera para o empreendedor, já que esse processo pode provocar grandes mudanças no mercado durante o período de adaptação à novidade, seguido da renovação e continuação do desenvolvimento capitalista, tendo em vista a necessidade de constante evolução.

Ainda no início do século XX Joseph Schumpeter já afirmava que o que caracteriza a dinâmica econômica não é a reprodução ampliada das estruturas já existentes, a tendência ao equilíbrio ou a concorrência, que estabelecem o lucro normal, pelo contrário, o que caracteriza é a fuga do fluxo circular provocada por empresários que colocam inovações no mercado e buscam lucros extraordinários.

Segundo Drucker (1986, p. 25), “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Engana-se quem entende por empreendedorismo apenas a abertura de novos negócios ou a uma criação totalmente original do começo ao fim do processo, mesmo gerentes, executivos e empresários da atualidade podem estar perdendo competitividade no mercado por desconhecer que o empreendedorismo engloba à melhor utilização de fatores de produção já existentes, e em um mundo globalizado onde a competição ultrapassa fronteiras é questão de sobrevivência buscar alternativas para se diferenciar no mercado, e um dos pilares de sustentação dessas empresas no mercado é justamente o desenvolvimento de inovações. (CHRISTENSEN, 2003; CUNHA, 2005).

Bruno e Lapolli (2001) apontam cinco sinais que caracterizam o perfil de um empreendedor, esses sinais são complementares e indissociáveis, e são encontrados em todas as pessoas, tendo um ou outro sinal mais evidente de acordo com o perfil de cada uma e de suas experiências. Os cinco sinais são:

1. Velocidade: Capacidade tomar decisões rápidas, espírito de liderança, pré planejamento, agilidade de raciocínio para resolução de possíveis problemas, boa oralidade e escrita para expressar seus argumentos.
2. Polivalência: Flexibilidade na relação com pessoas e nos momentos de decisões, rápida adaptação a mudanças, e capacidade de execução de múltiplas tarefas.
3. Visão: Capacidade de utilizar a experiências e conhecimentos intrínsecos para compreender e analisar situações relacionadas ao trabalho e a vida pessoal.
4. Capacidade de realização: É o planejamento prévio feito com a intenção de evitar possíveis consequências negativas que possam afetar o funcionamento adequado da empresa.
5. Capacidade de relacionamento humano: Aptidão para intermediar possíveis situações de desavenças dentro de grupos de pessoas, habilidade para persuadir pessoas ou grupos com a intenção de harmonizar o relacionamento humano e conseqüentemente melhorar o desempenho da organização e predisposição para orientações psicológicas.

Empreender e inovar se tornou fator crucial para a sobrevivência de uma organização no séc. XXI, sendo assim a capacidade de inovar com qualidade, recorrência e por mais tempo que os concorrentes deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade.

Uma inovação eficaz pode alavancar o crescimento de uma empresa levando-a a conquistar uma fatia maior de mercado, superando outras empresas do mesmo segmento.

## **2.7. Inovação tecnológica**

A inovação, como citado no capítulo anterior tem como essência romper com padrões preexistentes e está diretamente ligada à criatividade.

No modelo de mercado capitalista em que vivemos, a inovação por muitas vezes é o principal trunfo para a sobrevivência de pequenas empresas, frente a competição de grandes corporações.

Para J. Schumpeter (1984), “o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou

transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria” (p.112).

Schumpeter evidenciava a importância da inovação para a sobrevivência das empresas em um mercado competitivo e para alavancagem do progresso econômico.

De acordo com a dinâmica do capitalismo, o detentor de uma inovação não pode acomodar-se por ela, pelo contrário, normalmente o concorrente também está a procura de inovações. O processo de inovação é rodeado por muitas incertezas, afinal não é possível garantir que uma invenção trará os retornos esperados, uma vez que se trata de algo inédito.

É natural que empresas privadas e de grande porte tenham grande interesse e investimento para a geração de inovações. Contudo outros agentes como Universidades, Instituições de Pesquisa, e mesmo empreendedores individuais também podem e são promotores de inovações, permitindo inclusive interações entre os agentes, como networks entre empresas e empresas, entre empresas e centros de pesquisa e entre empresas e o próprio governo. (CALDAS, 2001).

Essa eterna constante de substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo, impulsionando as firmas inovadoras em um contexto de desequilíbrio, promovendo um permanente estado de inovação.

É comum associar inovação com invenção, no entanto não podemos considerá-los como sinônimos, pois uma inovação apresenta ganhos econômicos e aplicações comerciais, tendo sua origem a partir de uma invenção. Em resumo uma invenção está ligada a criação ou concepção de uma ideia, enquanto que inovação é o uso dessa invenção ou ideia direcionado para a economia. (TIGRE, 2006).

Uma inovação não está necessariamente associada a um produto inovador, a terceira edição do *Manual de Oslo*, estudo publicado pela Organização para Compreensão e Desenvolvimento Econômico (OCDE) identificou e classificou diferentes tipos de inovação em uma empresa, são eles: (OCDE, 2006).

1. Inovação de processo: É a elaboração de novos métodos de produção ou a otimização de métodos já existentes, que podem envolver o aperfeiçoamento do método

tradicional com a fusão de novas tecnologias ou utilizar tecnologias radicalmente novas modificando todo o processo original de criação de um produto.

2. Inovação organizacional: São inovações diretamente associadas ao processo de gestão da organização. Alterações estruturais no método tradicional de gestão no que se refere a treinamento e aperfeiçoamento de colaboradores, entrosamento entre áreas e interação com fornecedores e clientes são consideradas inovações organizacionais, pois atuam na estrutura de gestão da empresa.
3. Inovação tecnológica: É a definição mais próxima dentre os três tipos, do conceito que temos intuitivamente por inovação, trata-se da criação de um produto cujas características tecnológicas o diferenciam dos produtos anteriores. Essa inovação pode estar no aperfeiçoamento de um produto já existente ou envolver tecnologias radicalmente novas.

Existem grandes semelhanças na classificação das inovações de processo e organizacional, pois, na prática, a intenção dos dois tipos é a mesma, redução de custos operacionais por meios de novos métodos mais eficientes e otimizados de gestão e produção interna. O que diferencia os dois tipos de inovação, de acordo com o Manual de Oslo, é a atividade envolvida na operação. Por exemplo, inovações de processo atuam, sobretudo com a “implementação de novos equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos, enquanto as inovações organizacionais lidam primordialmente com pessoas e a organização do trabalho” (OCDE, 2006).

O grau de novidade e mudança envolvido em uma inovação também é pertinente para a compreensão da inovação. As consequências de uma inovação para a firma podem ser desde incrementais, sem alterações impactantes, até mudanças radicais que se desprendem completamente da criação anterior.

Para Tigre (2006) inovações incrementais podem ser entendidas como um processo gradual de evolução de um produto ou serviço geralmente decorrente de aprendizado, aperfeiçoamento e capacitação interna, não derivando necessariamente de P&D. A inovação incremental é importante para os negócios por estar constantemente presente no mercado e contribuir de forma acumulativa para o processo de mudança. Pode-se entender como inovação incremental, uma nova substância adicionada a um medicamento, bateria de celular com maior duração, televisores com imagem mais nítida.

A inovação radical segue o raciocínio oposto, rompendo a continuidade da inovação incremental. Tigre (2006) utiliza o exemplo de que “muitas carroças enfileiradas não formam um trem” para evidenciar a ruptura da trajetória tecnológica existente, trata-se de algo inédito explorando novos processos, serviços ou produtos, esse tipo de inovação está fortemente ligado a atividades de P&D. Pode-se classificar como inovação radical, o telefone celular, a internet, o motor.

## **2.8. Empresas de Base Tecnológica (definição e suas características)**

Empresas de Base Tecnológica, denominadas “EBT`s” possuem uma relação íntima com a inovação. Um casamento que já é conhecido há tempos por países pioneiros como, por exemplo, nos Estados Unidos. De acordo com Rickne (1999), uma EBT, pela definição americana, é aquela onde o conhecimento do empreendedor, seja no campo das ciências naturais, engenharia ou medicina, é sua principal vantagem competitiva para a geração de produtos ou serviços para o mercado.

No Brasil o conceito de EBT pode sofrer variações sutis de definição de acordo com seu autor, mas em geral se assemelha à versão americana. Para Carvalho (1998) EBT são empresas de pequeno porte que utilizam conhecimento técnico ou científico para a criação de novos produtos ou processos ligados à evolução tecnológica. Já para Pinho (2006), a inovação não é apenas um critério, mas fator fundamental para a definição de uma empresa como EBT, deixando evidente a diferença entre inovação de um produto ou processo e modernização. Pinho ainda conclui que a principal estratégia competitiva de uma EBT tem que ser a capacidade de inovar, mantendo sempre presente em sua cultura e característica a produção de tecnologia e inovação em seu produto ou serviço.

Barbieri (1994) Considera uma EBT como detentora de tecnologia inovadora em sua produção e na aplicação sistemática de conhecimento científico e tecnológico no desenvolvimento de projetos de novos produtos ou processos, não limitando a atuação de tais projetos a áreas específicas como informática ou microeletrônica.

Para alcançar o objetivo de inovação, não perder competitividade e se manterem vivas no mercado, as EBT`s despendem parte significativa de seus recursos em P&D, e a maior

parte de sua força de trabalho possui conhecimento técnico científico e de engenharia focados em um mercado específico.

Em um mercado com poucos estímulos a P&D, é comum as empresas brasileiras de base tecnológica utilizarem o suporte de uma empresa incubadora, que auxilia e estimula o surgimento de EBT's, fornecendo condições apropriadas para desenvolver capacidades técnicas e gerenciais Medeiros (1998).

Dadas todas as definições acima, é consenso que o gerenciamento do capital intelectual é vital para o processo de inovação, no entanto o gerenciamento do seu desempenho é complexo e representa um grande desafio para o empreendedor.

## **2.9. Processo de criação e dificuldades das empresas de base tecnológica**

Como já citado anteriormente o capital intelectual se configura como o motor gerador dos recursos econômicos das EBT's, estando este tipo de capital cada vez mais presente dentro do cenário econômico mundial.

O nascimento de uma EBT tem também uma importância social para o país, pois a mesma estimula o desenvolvimento de produtos ou serviços sofisticados que exigem um estímulo ao estudo de novos recursos tecnológicos e conseqüentemente criam uma cadeia de necessidades que forçam o desenvolvimento do conhecimento humano.

Apesar de terem um papel importante para o desenvolvimento econômico, as EBT's, como qualquer outra micro ou pequena empresa, têm em seu caminho grandes dificuldades impostas pelo mercado. Para sobreviverem muitas EBT's recorrem às chamadas incubadoras, organizações criadas com a intenção de facilitar o processo de geração e sucesso de pequenas empresas, deixando a disposição do empreendedor uma série de serviços que incluem espaço físico, treinamentos, consultoria, financiamento, entre outros, cujo objetivo é dar as condições adequadas para o desenvolvimento das capacidades técnicas e gerenciais dessas empresas nascentes. Medeiros (1998).

O primeiro objetivo com o surgimento de uma empresa é a sobrevivência, que no caso de um EBT significa estudar para inovar, por meio de atividades de capacitação permanente e

aplicação do conhecimento. Uma característica importante é a rápida adaptação às mudanças de mercado já que o ineditismo das EBT's as obrigam a aprender fazendo.

Para se precaver aos possíveis desafios que o empreendedor irá enfrentar, é importante ter em mente qual o estágio de maturidade em que se encontra a empresa.

Roberts (1991) divide os estágios de maturidade de EBT's em três tapas:

1. Início (*Start-up*): Desde a criação da empresa até o momento em que se atinge um produto ou serviço consistente que transpareça um potencial de crescimento. Subdividido em: Estágio semente ou estágio zero, etapa em que a empresa ainda está na formulação da base tecnológica, formação da equipe de trabalho e elaboração de um plano de negócio; e Primeiro estágio, onde já se tem uma equipe engajada com um plano de negócio bem definido uma estrutura física em andamento e um produto com potencial comercial comprovado.
2. Crescimento inicial: A partir da conclusão e da consolidação do produto ou serviço, comprovação da aceitação do mercado e a conquista de vendas suficiente para evidenciar o potencial de crescimento acelerado até a fase de atingir o ponto de equilíbrio.
3. Crescimento-sustentado: Etapa onde o empreendedor alcança o crescimento rápido característico das EBT's e os desafios passam a ser voltados para o longo prazo e para a manutenção e sustentação da empresa.

Para Pavani (2003) podem ser identificados cinco estágio de maturação de uma EBT, são eles:

1. Concepção e criação: Nesta etapa, o empreendedor ainda não tem receita, é a fase da elaboração do plano de negócios, pesquisas de mercado, estudos de viabilidade financeira e cursos de especialização no setor de atuação.
2. *Startup*: Onde a receita ainda é oscilante e o fluxo de caixa ainda é negativo, nesta etapa já se tem definido a estrutura física da empresa, inicia-se o projeto de incubação e protótipo do produto ou serviço criado e criação da equipe de trabalho.
3. Estágio inicial: Nesta etapa o fluxo de caixa ainda é negativo, mas já há uma estruturação da empresa e atividades operacionais que permitem o giro de caixa.



4. Crescimento e expansão: o fluxo de caixa atinge o equilíbrio operacional, a empresa passa a desenvolver atividades de Marketing, novos produtos/serviços, e giro de caixa.
5. Maturidade: A empresa passa a se reestruturar financeiramente e gerar dividendos, as atividades em Marketing passam a ser intensivas e as atividades operacionais são voltadas para a manutenção da empresa.

Seguindo as definições acima, encontramos diferentes abordagens para o termo *startup*, apontada por ambos os autores como o estágio inicial de uma empresa. Na fase *startup* o empreendedor ainda está buscando transformar a firma em algo viável e tem papel central na decisão dos rumos da empresa.

## **2.10. Empresas do tipo *Startup***

Conforme Schumpeter já anunciara, o dinamismo e a competição cada vez mais acirrada encontrada na economia moderna acabaram por gerar a necessidade de adaptação às novas condições de mercado, pois os modelos antigos começaram a não ser mais tão eficientes como se mostravam anteriormente. Essa necessidade de inovação foi a oportunidade encontrada por muitas empresas nascentes de buscar seu espaço no mercado.

Um grupo em específico com características semelhantes se destacou em meio as empresas recém criadas e foram denominados de *startups*, que por conta de sua crescente popularidade se tornaram alvos de investidores.

A nomenclatura “*startup*” se popularizou e ganhou uma nova roupagem entre os anos de 1996 e 2001, com a chamada bolha da internet (Esse conceito será novamente abordado no cap 2.1). Foi somente a partir daí que o termo foi ganhando mais significado dentro do cenário do mercado. Porém nem toda empresa pequena é classificada como uma *startup*, de acordo com Penrose (1959) é necessário ter a percepção de que existe diferença entre um simples dono de negócio de um empreendedor, nesse caso, o último tem grande capacidade de inovar, criar demanda, julgar, crescer, e é esse último que pode ser caracterizado pelo termo *startup*, pois a mesma não se caracteriza por ter sido criada a pouco tempo, mas sim por ser uma empresa nova de rápido crescimento.

Ries (2011) alerta o erro comum a muitos em classificar uma *Startup* como um produto ou uma inovação tecnológica, para ele uma *Startup* está diretamente ligada ao capital humano, no planejamento de um negócio sustentável e previamente estudado, resultando em um produto ou serviço inédito e próspero.

“Não é necessário para uma *startup* que se trabalhe com tecnologia, ou que se tome financiamentos de alto risco (...). A única coisa essencial é o crescimento. Todo o resto que nós associamos com *startups* decorre do crescimento.” (GRAHAM, 2012).

As *Startups* carregam consigo o pioneirismo, e por consequência uma série de incertezas e suposições, dificultando uma definição clara e bem estruturada de um plano de negócios. Em geral, o plano de negócios desse grupo de empresas é moldado ao longo de seu processo de crescimento, na base da tentativa e erro, na qual o empreendedor vai a campo e aplica suas hipóteses para depois avaliar a reação do mercado.

Por outro lado, justamente pelas *startups* atuarem em ambientes pouco tradicionais, o empreendedor tem muito mais autonomia para resolver problemas de maneira mais simples, mesmo que sejam provisórias, que não necessitem de muita complexidade e tempo de execução, ganhando flexibilidade e agilidade. Fazendo jus a famosa frase presente no meio das *Startups* “feito é melhor que perfeito” (BLANK, 2012).

Segundo a linha de pensamento de Blank (2012) a *Startup* é uma organização provisória projetada para ser lucrativa, e que seu processo pode ser facilmente reproduzido e escalável.

Para atingir o grau de escalabilidade desejado pelos empreendedores, é preciso conhecer muito bem as necessidades dos potenciais clientes, e corresponder às expectativas do maior número de compradores possível em um curto espaço de tempo. Um grande número de empresas falham nessa etapa, e sem uma base escalável, não conseguem ser rentável e se sustentar no mercado e acabam fechando.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2011), define uma *Startup* como uma empresa recente ou embrionária, que possui projetos com grande perspectiva de crescimento, envolvidos com pesquisas, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Como possuem pouquíssimo tempo de mercado e

trabalham com inovação, são cercadas de incertezas e riscos, que são minimizados pelo fato de serem empreendimentos com baixo custo inicial e grandes possibilidades de escalabilidade.

Em uma *Startup* percebe-se uma atenção maior pelo capital intelectual, Ries (2012) diz que “uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”. De acordo com o autor, o feedback constante de clientes e colaboradores é vital para o seu plano de negócios, ele caracteriza o feedback como um catalisador de opiniões e dados qualitativos e quantitativos, para avaliar a interação do cliente com o produto/serviço e as possibilidades de melhorias ligadas diretamente ao crescimento da empresa.

## **2.11. Estratégias de crescimento**

De acordo com Thompson, Strickland e Gamble (2008) Estratégia é um plano de ações específicas elaborada visando o crescimento da empresa, onde o gerente fica a cargo de executá-las da maneira mais correta possível. É como um manual que serve de orientação para gerenciar cada área da empresa (pesquisa e desenvolvimento, atividades da cadeia de suprimentos, produção, venda e marketing, distribuição, finanças e recursos humanos.) de modo a melhorar seu desempenho.

A estratégia de crescimento deve resultar em aumento de vendas ou da participação no mercado, e espera-se que o crescimento gere um aumento no valor da empresa.

Dentre as estratégias adotadas para o crescimento da empresa destacam-se os tópicos a seguir.

### **2.11.1. Diferenciação do produto:**

Para a estratégia de diferenciação ser efetiva é necessário identificar se o diferencial do produto ou serviço de fato tem valor para o cliente e o quanto ele está disposto a pagar por esse diferencial. A vantagem competitiva ocorre quando a característica única do produto ou serviço agrega valor a uma ampla gama de clientes.

Segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008), quando uma empresa obtém êxito em sua estratégia de diferenciação consegue fixar preços maiores para seu produto ou serviço, aumentar o número de vendas e fidelizar o cliente.

Empresas que competem por diferenciação de produto, normalmente não estão focadas em redução de custos, pois seus clientes estão dispostos a pagar um preço mediano a alto por resultados diferenciados, dando mais enfoque a setores como de pesquisa e desenvolvimento e priorizando a qualidade dos insumos em detrimento do preço. (WRIGHT, KROLL e PRNELL; 2009)

Possas (1993) lembra ainda que a própria publicidade que atua no convencimento do cliente das vantagens de um produto ou serviço em relação ao seu concorrente também é considerada uma forma de diferenciação, toda a estratégia de diferenciação de embalagens, utilização de mídias eletrônicas, design, composição das lojas são fatores que personalizam e os diferenciam dos demais.

Dentre os modos de diferenciação, Possas (1993) destaca: a durabilidade; o desempenho ou confiabilidade do produto ou serviço; imagem e marca; assistência técnica e suporte ao usuário; possibilidade de financiamentos do produto ou serviço; bom relacionamento com o consumidor entre outros.

### **2.11.2. Vantagens de custo**

Para obter vantagem competitiva frente ao seu concorrente relacionado a custos de produção, o empresário tem que ter seus custos gerais menores que os de seus concorrentes. Em mercados onde o comprador mostra-se mais sensível ao preço, essa estratégia pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa.

Possas (1999) classifica alguns dos fatores que levam a redução dos gastos gerais de uma empresa, são eles:

- a) Economia de escala; quando o aumento da produção gera redução de custo por produto, por meio de melhorias tecnológicas, como a automatização da produção ou através de propaganda e marketing.

- b) Economia de escopo; quando se utiliza os mesmos bens de capital para a produção de produtos diferentes.
- c) Capacidade de financiamento da firma: Quando a firma encontra-se em uma condição financeira positiva, por lhe trazer maior tranquilidade em relação aos custos financeiros, além de trazer a possibilidade de quando necessário solicitar fundos para expansão e inovação.
- d) Relações com fornecedores; é importante garantir o bom relacionamento com fornecedores que ofereçam insumos com qualidade e custo baixo.
- e) Custo de mão de obra; é preciso qualificar os colaboradores, e manter o bom relacionamento com os mesmos, para que não haja atritos nem paralisações e/ou outros problemas.
- f) Eficiência administrativa; para que haja motivação, satisfação e estímulo entre os funcionários, é importante que se utilize métodos administrativos adequados, se promova a eficiência de processo e evite gastos desnecessários.
- g) Capacitação: Esse pode ser considerado um dos fatores mais importante na maioria dos setores produtivos, é preciso ter capacitação para implantar e realizar de maneira eficaz os métodos de organização, produção e administração implementados.

A chave para obter vantagens de custo em relação aos concorrentes, segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008) é o gerenciamento correto das atividades executadas pela cadeia de valor após determinar como a mesma será realizada de maneira mais eficiente, reduzir ou se possível eliminar todas as atividades não essenciais da cadeia de valor.

### **2.11.3. Estratégia de diversificação**

Atuar em um único setor traz o benefício de obter um conhecimento específico e especializado em uma área limitada de negócio. Esse conhecimento pode ser uma vantagem competitiva para muitas empresas, como o caso do McDonald's que concentrou seus negócios no nicho de comida rápida. No entanto operar em um único setor, também pode aumentar a vulnerabilidade do empresário aos ciclos de negócios do mercado, segundo Wright, Kroll e Parnell (2009) seria, de uma forma representativa, como se o empresário colocasse todos os ovos em um único cesto.

Diversificar seus produtos pode ser uma alternativa de segurança para uma empresa quando a mesma se depara com vendas estagnadas e um mercado sem perspectiva de crescimento do seu principal negócio, que pode sofrer um ataque violento de concorrentes novos ou já existentes (no mesmo setor ou em setores substitutos).

A diversificação pode ser feita com produtos ou serviços relacionados ao seu negócio principal ou não relacionados.

Quando não relacionada, a diversificação ocorre através da intenção de absorver as oportunidades de lucro em diversos setores, muitas vezes sem nenhuma semelhança ou complementaridade. Já a diversificação relacionada, é movida pela intenção de atuar em negócios que tenham semelhanças ou que sejam complementares em importantes dimensões estratégicas.

No entanto a atuação diversificada de uma empresa também pode gerar incerteza, uma vez atuando em vários setores não relacionados, o empresário corre o risco de perder o contato com a essência de cada negócio, e de ter dificuldades para visualizar as ameaças e oportunidades isoladamente de cada setor.

Para ilustrar a necessidade que muitas empresas tiveram de diversificar seu portfólio para se manterem competitivas no mercado, Thompson, Strickland e Gamble (2008) citam o exemplo das empresas de telecomunicação que operavam somente com linhas terrestres e que atualmente diversificaram seus produtos para oferecer serviços sem fio e VoIP, de olho no aumento da demanda por esses produtos. Além da possibilidade de adaptação às demandas do mercado, citam quatro outros motivos nos quais uma organização passa a interessar-se pela diversificação:

1. Quando veem a possibilidade de expansão para setores, cuja tecnologia ou produto seja complementar ao seu negócio atual.
2. Quando pode alavancar as competências e capacitações existentes, possibilitando a execução de novos negócios e ativos competitivos valiosos.
3. Quando a diversificação trata-se de produtos ou serviços que criam a possibilidade de redução de custos.

4. Quando já possui uma marca reconhecida no mercado e vê-se a possibilidade de transferir essa marca para o novo produto ou serviço, e conseqüentemente, utilizar como instrumento para aumentar vendas e lucros de tais unidades.

O processo de diversificação pode ser classificado segundo Brito (2002), a partir do grau de proximidade entre a atividade já exercida pela empresa e as novas atividades em expansão. A partir desse critério Brito (2002) distingue o movimento de diversificação horizontal (ou lateral) e diversificação (ou integração) vertical, considerando em que etapa da cadeia produtiva essas atividades estão inseridas.

Diversificação horizontal (lateral): quando o novo produto ou serviço adquirido pela empresa tem alguma relação com o produto ou serviço original em termos de mercado consumidor, tornando possível a comercialização em canais já existentes ou a partir de extensões desses.

Diversificação (integração) vertical: quando a empresa passa a atuar em diferentes estágios da cadeia produtiva. Essa integração se subdivide em dois tipos: para trás, que é quando a empresa passa a integrar estágios anteriores da cadeia de produção original, gerando um aumento no valor agregado do produto sem alteração no preço e, em geral, sem aumento de receita; e para frente, quando a empresa integra estágios posteriores ao da produção, nesse caso envolvendo alterações tanto no valor agregado ao produto quanto no preço cobrado e na receita obtida.

#### **2.11.4. Fusão**

A fusão pode ser mais uma estratégia de crescimento rápido, trata-se da junção de duas ou mais empresas, em geral de mesmo porte ou semelhante, que passam a ser uma só partilhando de uma permuta de ações. O objetivo das fusões é partilhar ou transferir recursos e assim ganhar mais competitividade, fazendo com que a combinação entre as empresas traga maior eficiência e retornos do que se conseguia em cada uma delas de maneira individual, caso isso ocorra, a sinergia entre as empresas foi atingida. Mas realizar uma operação de fusão é um processo extremamente burocrático e que demanda custos muito altos que devem

ser levados em consideração para que os benefícios projetados sejam superiores aos gastos estimados. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009).

Thompson, Strickland e Gamble (2008) apontam as diferenças entre uma aquisição e uma fusão. Para os autores, uma fusão é a união entre iguais onde normalmente a nova empresa assume um nome novo, já uma aquisição é quando uma empresa compra e absorve as operações de outra empresa, no caso a adquirida, essa é na verdade uma diferença sutil mais voltada para a parte de controle dos dirigentes e participação em ações do que propriamente em estratégias vantagens competitivas.

Thompson, Strickland e Gamble (2008) citam cinco objetivos normalmente buscados pelos empresários em uma fusão ou aquisição:

1. Otimizar em termos de custos a operação a partir da combinação das empresas.
2. Ampliar a cobertura geográfica da empresa.
3. Expandir os negócios da empresa para uma nova categoria de produtos.
4. Obter acesso a novas tecnologias ou a novos recursos e capacitação competitiva.
5. Tentar criar um novo setor e liderar a convergência de setores, cujas fronteiras estão se tornando tênues por meio de tecnologias em alteração e novas oportunidades de mercado.

## **2.12. As estratégias funcionais**

Para a realização da estratégia funcional o administrador precisa ter ciência de que todas as áreas funcionais de uma empresa são inter-relacionadas, ou seja, uma mudança em um departamento consequentemente afetará o funcionamento de outros departamentos. Assim sua eficácia está em como cada uma das tarefas funcionais da unidade de negócio se mescla de forma homogeneia com as demais. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009).

A estratégia funcional, que determina objetivos para áreas funcionais específicas, é mais detalhada que outros tipos de estratégia e envolve períodos de tempo mais curto, com o objetivo de estabelecer metas de curto prazo, determinar as ações necessárias para o cumprimento das mesmas e criar um ambiente que possibilite a execução e a concretização



das metas de curto prazo, além de auxiliar na coordenação de esforços e resoluções de conflitos internos.

As consequências de uma visão introspectiva de um determinado setor em relação a outros em uma área funcional pode gerar descontinuidade de produção, e o cliente final normalmente identifica esse descompasso na qualidade da entrega do serviço ou produto e responde com insatisfação.

As unidades funcionais típicas de uma empresa são as de marketing, finanças, produção/operação, pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos/pessoal.

É na unidade de marketing que os produtos e/ou serviços prestados são ajustados a cada perfil de consumidor, é nela também que se estabelecem preços, estudando onde e quando vender. É tarefa do Marketing a introdução e expansão da produção no mercado frente à concorrência, diversificação de produtos/serviços para fidelização de clientes e inovação que envolve ao mesmo tempo um novo produto e novos consumidores.

Na unidade de finanças a estratégia gira em torno da aquisição e alocação de capital e da administração de capital de giro e dividendos. Diferente de outras estratégias funcionais, a área de finanças não contém somente itens de curto prazo, pois atua na manutenção de registros, administração de dívidas, cálculos de necessidades financeiras e relacionamento com credores.

Na unidade de produção/operações a responsabilidade é sobre a transformação de entrada de capital em produção e serviço. É na unidade de produção/operação que se determina o tamanho e localização da empresa, seleção de equipamentos, tamanho e controle de estoque e projetos de engenharia de produção entre outras funções.

A unidade de pesquisa e desenvolvimento é estratégica para garantir que produtos, serviços e métodos de produção não fiquem ultrapassados, essa pesquisa pode ser realizada internamente ou a empresa pode terceirizar o serviço, e assim como na unidade de finanças o programa pode ser de curto ou longo prazo.

Já na unidade de recursos humanos\pessoal são executados os serviços de recrutamento, treinamento e aconselhamento de empregados; seu principal objetivo é atrair, motivar e manter os empregados comprometidos com a organização, podendo aumentar ou

diminuir o número de funcionários de acordo com a estratégia do setor. (STONER E FREEMAN; 2010).

### 3. E-COMMERCE

#### 3.1. A Origem do e-commerce

A internet, assim como diversas outras inovações tecnológicas, se desenvolveu em um período tenso da humanidade, a Guerra Fria. Nessa época, os norte americanos precisavam de uma comunicação segura entre as bases militares que não fosse rastreada pelos inimigos, dando origem a tecnologia chamada de *AlphaNet*. Com o fim da guerra fria, o conhecimento da *AlphaNet* deixou de ser segredo de estado e foi repassado para pesquisadores de universidades que aprimoraram a rede criando em 1990 a *World Wide Web* (WWW), ganhando cores, imagens, sons e vídeos. Atualmente a internet pode ser acessada por qualquer usuário na maioria dos países do mundo. (MENDES, 2007)

A Internet para uso comercial, conforme a conhecemos hoje, só foi aberta em 1991, data que também pode ser considerada o início oficial do e-commerce.

A Internet é uma rede de conexões espalhada por todo o planeta e não é gerenciada por nenhuma organização ou governo, porém deve seguir padrões técnicos e protocolos para que seja possível o seu funcionamento com uma infraestrutura global. Com isso é possível a regulação indireta da internet por parte das organizações e governos envolvidos no desenvolvimento desses protocolos e padrões, dando-lhes uma vantagem competitiva perante as organizações e países que não atuam diretamente nesse processo (TASSABEHJI, 2003).

Com o aperfeiçoamento das conexões e acessibilidade à internet, novos recursos foram sendo desenvolvidos, trazendo cada vez mais usuários à rede e empresas para dentro da web oferecendo o serviço WWW. Para isso essas empresas criam uma página, um arquivo em linguagem *Hyper Text Markup Language* (HTML) onde montam a estrutura, aparência e tags, para melhor utilização do usuário. A nível de esclarecimento é importante ressaltar que a internet não é a *World Wide Web*, a internet é a maneira como se acessa a informação, enquanto a WWW é apenas a informação.

O próprio significado da palavra e-commerce também foi modificado para se adequar à evolução da internet. Passando de uma descrição do processo de transações comerciais realizadas eletronicamente, para “o processo de compra de bens e serviços disponíveis através

da internet, utilizando conexões seguras e serviços de pagamento eletrônico” (MAKELAINEN, 2006).

No início era difícil mensurar o valor da ação de uma empresa de e-commerce, por se tratar de um mercado totalmente novo e sem referências físicas para precificar.

A rápida expansão do mercado e as expectativas de crescimento provocaram um entusiasmo excessivo de investidores por ações de empresas ponto-com (termo aplicado para empresas referencia em canal de vendas online) por volta de 1998, acreditava-se que as empresas que não adotassem a internet como meio de vendas estariam fora do mercado, fazendo com que muitas vezes essas ações fossem supervalorizadas, provocando uma bolha especulativa que “estourou” no ano 2000, levando ao fechamento de muitas empresas de e-commerce. No entanto, as empresas que resistiram a bolha especulativa do ano 2000 parecem ter usado essa experiência como aprendizado, e passaram a se expandir para outros mercados consumidores como China, Coréia do Sul e Brasil (TASSABEHJI, 2003).

O e-commerce trouxe consigo uma série de novas nomenclaturas para elucidar as relações desse mercado, uma delas é a classificação dos agentes envolvidos nas transações via comércio eletrônico, que podem ser:

- B2B (*Business to business*): A relação de compra e venda de serviços, produtos ou informações entre duas empresas via web. Esse relacionamento não inclui o contato com um cliente como pessoa física e podem incluir todos os tipos de transações por atacado e alguns tipos de operações financeiras, como seguros, crédito comercial, títulos, valores imobiliários e outros ativos financeiros fechados entre empresas. Atualmente o comércio eletrônico B2B é amplamente utilizado pelas empresas devido as vantagens que esse tipo de operação tem, como maior agilidade nos procedimentos de escolha de fornecedores e compradores, redução da chance de erro durante as negociações, maior oferta, redução de custos, entre outros, fazendo com que as empresas que ainda não utilizam deste recurso percam vantagem competitiva no mercado.
- B2C (*Business to customer*): A relação de venda de produtos ou serviços de empresas online para o cliente final. Essa operação vem aumentando progressivamente à medida que aumenta o número de usuários da internet no mundo. As empresas pioneiras em e-

commerce B2C foram as americanas Amazon.com e Dell.com e a britânica Lasminute.com. (TASSABEHJI, 2003). No Brasil o mercado de e-commerce B2C movimentou milhões por ano e apresenta crescimento de dois dígitos em percentual anual mesmo em épocas de forte recessão como em 2015.

- B2G (*Business to government*): A relação de troca de serviços, produtos ou informações entre uma empresa e um órgão do governo. As vantagens dessa operação para ambos os agentes são a facilidade nos registros de preços e compra de produtos pelo governo, maior facilidade em obter informações de registros pós compra, maior oferta de fornecedores, transparência nos processos e maior oportunidade para empresas menores disputarem preço de uma forma mais simples que o tradicional, sem mencionar uma considerável redução de custos da administração pública por meio desse recurso. (TASSABEHJI, 2003). A prática de comprar via internet já é popular em países como EUA, mas também está aos poucos mais presente em países emergentes como o próprio governo brasileiro que montou o portal [comprasnet.gov.br](http://comprasnet.gov.br). Com essa ação o governo ganha em economia de escala, redução de custos, além de receber informações gerenciais e históricos de transações de maneira automatizada e transparente, permitindo ao governo brasileiro estabelecer estratégias e parcerias comerciais futuras. (BNDES,2002).
- M-Commerce (*Mobile commerce*): Quando a transação comercial é realizada através de um dispositivo móvel, como celular, smartphone ou tablet. Esse tipo de comércio é relativamente novo, mas já ocupa um espaço significativo nas vendas eletrônicas brasileiras. Segundo o relatório da E-bit, em 2014 9,7% das vendas do comércio eletrônico foram feitas através de aparelhos móveis. (MAKELAINEN, 2006).

Por ser um mercado jovem e em constante evolução, existem ainda diversos tipos de comércio eletrônico já existentes e outros que ainda estão sendo criados de acordo com as demandas do mercado, além dos já citados acima podemos destacar o S-commerce, comércio eletrônico que utiliza as redes sociais como mecanismo de captação e fidelização do cliente, o T-commerce, que utiliza a TV digital para oferecer os produtos aos telespectadores, e as Compras coletivas, onde um site oferece um bem ou serviço com descontos atrativos desde que a oferta atinja um número mínimo de compradores. Esse último modelo inclusive tem a peculiaridade de, mesmo sendo relativamente novo, e tendo causado uma grande euforia

inicial, nos últimos dois anos vem apresentando uma queda acentuada no número de usuários tanto no Brasil quanto no mundo.

Mesmo o consumidor eletrônico tem sua nomenclatura própria, denominado de e-consumidor, que é aquele que opta em fazer suas compras via internet, claro que um e-consumidor pode ser também um consumidor do mercado tradicional, a nomenclatura cabe ao momento de compra dos mesmos.

### **3.2. E-commerce no Brasil**

A Internet chegou ao Brasil em 1991, através do gerenciamento da RNP (Rede Nacional de Pesquisa) um sistema acadêmico vinculado ao MCT (Ministério de Ciência e Tecnologia), e que até hoje responde pela infraestrutura de interconexões e informação da internet no país. No início, o acesso era restrito para professores e funcionários de universidades e instituições de pesquisa, em 1994 a Embratel passou a usar a internet de forma experimental e finalmente em 1995 é que a internet foi disponibilizada para todos os brasileiros poderem explorar seus benefícios. (MENDES, 2007).

O e-commerce brasileiro também nasceu em 1995 com a liberação para utilização pública da internet. Nessa época, o papel das lojas virtuais era ser uma vitrine das lojas físicas, sem grandes perspectivas de lucro no mundo *on-line*, e o perfil do consumidor desses produtos virtuais, denominado de e-consumidores, era mais conservador, de alguém que identificava o valor do comércio virtual na possibilidade de comprar um produto já conhecido e necessário sem o desconforto de ter que se deslocar até a loja e correr o risco do mesmo não estar disponível no momento. O receio inicial do consumidor era com o fato de não “estar presente” no momento da compra, de não ter o contato físico, e nem de “experimentar” o produto (Mendes, 2015).

Com o tempo, e seguindo o exemplo de outros países pioneiros no comércio eletrônico, o mercado online brasileiro foi aprimorando os seus serviços, com sites cada vez mais práticos para comprar, com informações mais precisas sobre preços e prazos de frete e com análises focadas no comportamento do e-consumidor, dentre outras melhorias, fazendo com que em um período curto de tempo o e-commerce fosse conquistando espaço cada vez mais

relevante no cenário nacional, com muitas marcas passando a priorizar o mercado online e até mesmo migrar completamente para o mundo virtual, como foi o caso da Netshoes.

Um fator considerado por Mendes (2015) crucial para a evolução do canal de vendas digital nacional tanto para o aumento do número de usuários quanto para o número de faturamento, foi a possibilidade de integração da plataforma com diferentes sistemas que surgiram ao longo do tempo, especializados em uma única etapa do processo de vendas online, como a etapa de pagamento, ou de rastreamento do produto. O que possibilitou ao lojista deixar seu e-commerce muito mais robusto, com mais recursos que facilitam tanto a navegação do e-consumidor quanto a gestão do *Back Office* do site.

O crescimento do e-commerce no Brasil está intimamente ligado com o crescimento do acesso de pessoas a Internet.

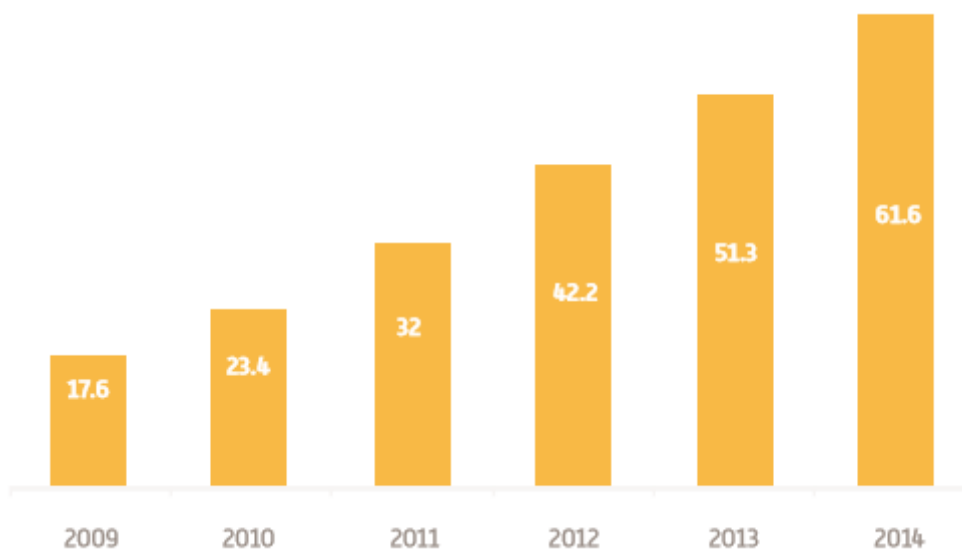
O acesso à internet pela população brasileira foi rápido, em parte incentivado por empresas privadas e pelo próprio governo, tanto que em 2001, 7,6% da população tinha acesso a internet, cerca de 12 milhões de pessoas, 12 anos depois, em 2013, segundo a pesquisa divulgada pelo IBGE a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNDA) revelou que 49,4% da população, o que equivale a 85,6 milhões de brasileiro já tinham acesso a internet, e o aumento no número de pessoas utilizando a web está intimamente ligado com os número do mercado de comércio eletrônico. A pesquisa aponta ainda que 4,1% da população brasileira em 2013 se conectavam a internet apenas por meios de dispositivos *mobile* como celular, tablets ou televisão, o que aponta grandes expectativas de crescimento também para um novo mercado, o M-commerce.

Acompanhando o rápido crescimento do acesso dos brasileiros à internet, cresce também o comércio eletrônico. Segundo Felipini (2012), o e-commerce seguiu uma taxa média de crescimento de 30% ao ano, que para um país como o Brasil pode ser considerado um número bastante expressivo.

Em 2014 o faturamento do e-commerce foi de R\$ 35,8 bilhões representando um crescimento nominal de 24% em relação ao período de 2013 quando o total de vendas foi de R\$ 28,8 bilhões, superando as previsões do ano anterior.

Uma das estatísticas que mais evidenciam o crescimento do setor está representada no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Evolução do número de e-consumidores (em milhões)



Fonte : e-bit Informação ([www.ebitempresa.com.br](http://www.ebitempresa.com.br))

É possível observar de acordo com o gráfico que em um intervalo de apenas seis anos o número de consumidores virtuais mais que triplicou, confirmando os altos índices de crescimento do e-commerce na economia brasileira conforme citado por Felipini (2012).



## **4. AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA AXADO.**

### **4.1. Origem e histórico da empresa Axado.**

A ideia que deu origem à empresa Axado surgiu em 2010, com a decisão de montar um protótipo de uma solução voltada para os desafios do dia a dia da empresa Metta Comércio Atacadista, cujo foco era venda de máquinas e equipamentos exclusivamente para o governo. A intenção dos empreendedores Leandro Baptista e Guilherme Reitz era abrir um site público onde a pessoa física ou jurídica pudesse fazer cotações de preços de frete de qualquer produto para qualquer lugar do Brasil, algo semelhante ao que já era feito em sites de comparação de preço de passagens aéreas.

O objetivo era utilizar a ferramenta internamente para otimizar as operações da Metta, e em paralelo investigar a aceitação desse novo produto para o mercado. Ao conceber a ideia, o próximo passo foi contratar uma empresa terceirizada para o desenvolvimento da primeira versão do que eles imaginavam como produto, o embrião do sistema.

Um concurso promovido pelo site Buscapé denominado “Sua ideia vale um milhão” estimulou os dois empreendedores a traçar um plano de negócios mais maduro para o projeto. Eles não foram classificados no concurso, mas o esforço despertou o interesse do empresário Marcelo Amorim, que gostou do desafio que os empreendedores estavam dispostos a enfrentar em um setor tão precário quanto a logística brasileira e se tornou o empresário anjo da empresa em 2011.

Além do investimento financeiro recebido para o projeto, o empresário anjo forneceu suporte de consultoria, para auxiliar a tomada de decisões sobre o futuro da empresa. Uma dessas decisões foi a migração para o desenvolvimento interno do sistema e a contratação de um programador, já que os serviços apresentados pela empresa terceirizada não estavam de acordo com as expectativas, também foi tomada a decisão de buscar novos investimentos.

No início de 2012 foi recebido efetivamente o primeiro aporte financeiro do Venture Capital da FIR Capital/ BZ Plan. (AXADO, 2015).

No entanto, uma das exigências do fundo foi a dedicação exclusiva dos empreendedores, que saíram da Metta Comércio Atacadista e passaram a se dedicar exclusivamente a Axado.

O protótipo do produto foi terminado, o produto foi posto no ar e iniciaram a busca por clientes, que na época eram as transportadoras, que pagariam uma mensalidade para se manterem no site e mais um valor pelo frete concretizado. Nesse ano, a empresa mudou de endereço, para o centro de Florianópolis, Santa Catarina, com mais espaço já com a intenção de contratar mais pessoas e ter a possibilidade de um crescimento escalável.

O ano de 2012 foi basicamente o período onde toda a tecnologia foi internalizada e onde os empreendedores focaram em testar qual o melhor modelo de negócios a ser seguido, foi nessa época também que os empreendedores começaram a estudar a possibilidade de atuação no e-commerce.

Em 2013, já com site no ar e com algum trabalho de divulgação da tecnologia na mídia, algumas empresas que atuavam no e-commerce despertaram o interesse pela solução da Axado. A partir dessa constatação da carência do mercado de e-commerce para uma solução que auxiliasse o lojista na tomada de decisão sobre o frete, ainda no começo de 2013, a Axado mudou totalmente seu modelo de negócio, através de seu novo produto, trazendo uma solução voltada para o e-commerce, onde o cliente passou a ser o lojista de e-commerce e não mais as transportadoras.

O novo modelo de negócio teve uma rápida aceitação do mercado, e nesse mesmo ano a empresa já conquistou a confiança de uma das maiores empresas do mercado de e-commerce, a nova.com, hoje com o nome de Cnova, que expandiu as possibilidades da ferramenta para a utilização também no *marketplace* (local onde se faz comércio de bens e serviços pela internet), e trouxe robustez ao portfólio da empresa para buscar outros clientes grandes.

Em 2014, outro grande *marketplace* foi adquirido como cliente, o Mercado Livre. A Axado amadureceu o seu plano de negócios e alcançou seu *break point* e passou a explorar novas possibilidades de serviços que poderiam ser prestados, como gestão e análise dos dados coletados com o sistema.

No começo de 2015, houve uma nova ampliação no espaço físico da empresa, que permaneceu no mesmo endereço, e a contratação de mais funcionários para atender as demandas de crescimento. Uma decisão de grande impacto na empresa nesse ano foi a aquisição de outra *startup* chamada Shipfy, com o objetivo de agregar mais soluções no portfólio. Com a aquisição da Shipfy, os dois sócios da antiga *startup* passaram a ter uma participação na Axado, e a empresa passou a oferecer um novo produto complementar ao já oferecido.

Também em 2015 a empresa viu a possibilidade de oferecer o serviço de consultoria para o lojista, terminando o ano como uma plataforma de gestão de fretes.

O projeto da empresa para 2016 é diversificar sua carteira de clientes focando também no mercado de indústrias do mundo físico.

#### **4.2. Características gerais da empresa.**

A empresa Axado informações e tecnologia S/A que tem como sócios fundadores os administradores, Leandro Baptista e Guilherme Reitz, foi oficialmente fundada em 30/09/2011, e atualmente localiza-se em Florianópolis, Santa Catarina, está dentro do seguimento de micro e pequenas empresas no setor de serviço, setor que representa 46% do total de micro e pequenas empresas no Brasil. (EMPRESOMETRO, 2015).

Por ser uma empresa muito jovem ainda não é possível apresentar uma base de dados extensa o suficiente para a utilização de métodos quantitativos para a mensuração do seu crescimento. Porém nota-se o crescimento da empresa através do aumento do número de clientes de 28 em 2013, para 45 em 2014, e finalmente 55 em 2015. Esse crescimento pode ser notado também pelo aumento do número de colaboradores de 10 em 2013, para 16 em 2014, e 27 em 2015 (Dados adquiridos do setor de *People* da Axado em Dezembro de 2015).

Possuía um faturamento bruto anual menor que R\$3.600.000,00 e contava com 27 colaboradores até o dia 31/12/2015, o que caracteriza a mesma como uma pequena empresa segundo os critérios adotados pelo Sebrae (2011).

Embora seja uma pequena empresa, a Axado foge das características padrões citadas por Gonçalves e Koprowski (1995) como: a falta de especialização dos gerentes, utilização intensa de mão de obra não qualificada, pouca distinção entre patrimônio pessoal e empresarial, alta taxa de laços familiares entre os funcionários, etc. Enquadrando-se mais nas características comuns às *Startups* onde, segundo Pinho (2006), o capital intelectual é o principal valor da empresa e por isso mesmo, o nível de escolaridade do empreendedor é em média superior ao de um empreendedor tradicional, bem como o nível de especialização no mercado explorado, e o grau de escolaridade entre os colaboradores da empresa também é maior.

A empresa Axado, até o dezembro de 2015 não possuía nem um colaborador com vínculo familiar de primeiro grau, assim como não havia nem um colaborador com um nível de escolaridade menor que ensino superior incompleto (Dados adquiridos do setor de *People* da Axado em Dezembro de 2015).

#### **4.3. Descrição dos produtos da Axado:**

Em 2015, a Axado aumentou seu portfólio de produtos e agora passa a oferecer uma plataforma de gestão de fretes, onde são apresentados três módulos: o módulo de cálculo de fretes, o módulo de rastreamento e a consultoria.

O módulo de cálculo de fretes e de rastreamento podem ser oferecidos separadamente, já a consultoria só é possível com os dados que os especialistas da empresa extraem do módulo de cálculo de fretes.

O módulo de cálculo de fretes, tem o objetivo principal de automatizar o processo de implementação e cálculo das tabelas de frete, garantindo ao lojista a precisão na informação do preço do frete, do prazo e dos CEP atendidos por cada transportadora.

Além da precisão na informação de frete que o lojista passa ao cliente, o módulo de cálculo de fretes também possibilita que as opções apresentadas para o consumidor final sejam customizadas, possibilitando ao lojista quando conveniente, adicionar prazo ou preço nos serviços, apresentar somente o frete mais barato e o mais rápido, habilitar e desabilitar

tabelas de forma instantânea, entre outras funcionalidades. Com esse módulo, o lojista também consegue criar campanhas de frete grátis e gerar relatórios para controle interno.

O módulo de rastreamento tem como objetivo trazer visibilidade no processo de pós-venda, durante a entrega do produto, acompanhar o nível de serviços realizado pelas transportadoras, por estados ou por listagens de pedidos entregues dentro ou fora do prazo, auxiliando principalmente a equipe do serviço de atendimento ao cliente (SAC), na resolução de problemas como atraso na entrega, antes mesmo do cliente identificar o atraso.

Além do controle interno, a Axado permite ao lojista repassar as informações de rastreamento para o consumidor final, assim o cliente se mantém informado sobre os status do pedido por e-mail e SMS, em tempo real de forma personalizada. Ao final do rastreamento o lojista tem a possibilidade de enviar um e-mail ou SMS, e recolher o *feedback* do seu cliente, através da metodologia de NPS (*Net Promoter Score*), tendo um contato maior com o consumidor de sua loja e permitindo ao gerente de e-commerce tomar decisões mais assertivas.

Finalizando o menu de serviços oferecidos pela Axado surge a consultoria. Muito além das ferramentas, o serviço de consultoria tem como meta entregar resultados de redução de custo, através da indicação do melhor mix de transportadoras de acordo com as características do e-commerce estudado, além de traçar métricas para elaboração de campanhas de frete grátis mais assertivas.

Abaixo são apresentados resultados obtidos pela empresa Decathlon através da utilização dos produtos da Axado.

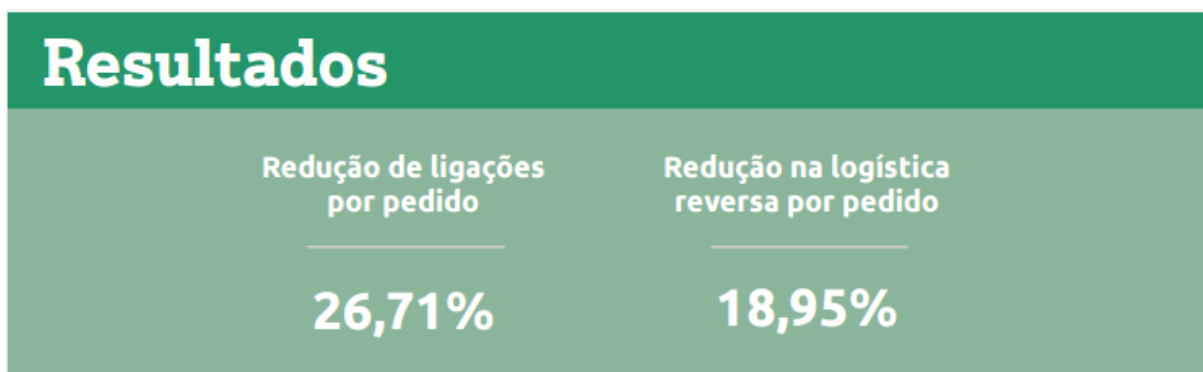
Figura 1: Resultados obtidos pela Decathlon a partir dos serviços de cálculo de frete e consultoria.



Fonte: [axado.com.br](http://axado.com.br)

O quadro acima demonstra a melhora que a Decathlon teve a partir do uso do produto da Axado com relação aos seus custos com fretes, o que possibilitou o aumento no número de pedidos em 15,12% através implementação correta das tabelas de frete que passaram a calcular todas as faixas de CEP oferecidos pelas transportadoras, bem como a redução da conta frete em 21,11% através do trabalho de consultoria que buscou identificar qual o melhor mix de transportadoras que atendessem todas as generalidades da empresa com o menor custo possível. Por este mesmo motivo a Decathlon teve uma redução do custo de frete por pedido de 31,48%.

Figura 2: Resultados obtidos pela Decathlon a partir do serviço de rastreamento de fretes.



Fonte: [axado.com.br](http://axado.com.br)

O serviço de rastreamento proporcionou à empresa Decathlon além do controle de gerenciamento interno das informações de cada pedido, a possibilidade de repassar estas informações de forma personalizada para seus clientes instantaneamente através de e-mail e SMS. Essa medida se refletiu na redução do número de ligações para o SAC da Decathlon em 26,71%, reduzindo o custo destas operações. A possibilidade de informar o cliente final o dia exato e que o produto será entregue refletiu na redução da logística reversa por pedido em 18,95%, ou seja, quando o produto retorna ao centro de distribuição do lojista por qualquer ocorrência durante o processo de entrega.

#### **4.4. A estratégia de diferenciação de produto**

A Axado surge no mercado com um produto inovador, inédito até então, com a proposta de solucionar o problema de decisões sobre custos logísticos, tornando o processo automatizado. Inicialmente, a empresa atuava com uma estratégia de venda onde os clientes da Axado eram as transportadoras que poderiam oferecer seus serviços para um número maior de pessoas. Em 2013 estimulado pelo próprio mercado de e-commerce, mudou seu foco para o público do varejo online. Até hoje a Axado é líder no segmento de automatização em gestão de fretes para e-commerce, no entanto o mercado ligado à tecnologia da informação é pautado pelo alto grau de competição, exigindo aos integrantes do mesmo, constante inovação e evolução de seus produtos e processos.

A diferenciação em nível de produto e serviço oferecidos pela Axado acontece a partir da constante evolução da ferramenta, trazendo cada vez mais funcionalidades ao software, que a empresa cria ao identificar as necessidades daqueles que já são clientes. A diferenciação de processos internos está ligada diretamente com a busca por maior especialização e ganhos com eficiência dos processos, visando um melhor atendimento e outros benefícios para o público final, além de melhorar o desempenho financeiro da empresa.

A Axado tem a característica de ser uma empresa jovem que ainda necessita de esforço para consolidar-se no mercado, por isso as estratégias de diferenciação são fundamentais para o crescimento e amadurecimento da empresa.

Como já citado, o mercado de tecnologia é extremamente competitivo, uma prova disso é que a empresa que até então atuava em um mercado ainda não explorado, no intervalo de um ano já contava com pelo menos três empresas com serviços semelhantes atuando dentro do mercado de e-commerce.

Por conta disso, aprimorar o produto, oferecendo novas ferramentas e serviços é parte do cotidiano da empresa.

“Características de diferenciação fáceis de copiar não conseguem produzir uma vantagem competitiva sustentável; a diferenciação com base em capacitação tende a ser mais sustentável” (THOMPSON, STRICKLAN e GAMBLE, 2008)

De acordo com Machado (2010) o produto tem um ciclo de vida dividido em quatro fases:

1. Lançamento, onde o produto ainda é novidade, ainda existem poucos ou nenhum concorrente e o crescimento do produto no mercado é ascendente.
2. Crescimento, quando os concorrentes começam a aparecer, e aumenta a demanda pelo produto.
3. Maturidade, quando aumenta o número de concorrentes e a demanda começa a diminuir.
4. Declínio, onde a demanda do produto passa a ser baixa, e os concorrentes menos estruturados, que não tiveram a capacidade de se diferenciar dos demais, são eliminados.

Dado o ciclo de vida do produto, a constante evolução das funcionalidades do sistema e os serviços oferecidos pela empresa, permitem que a Axado permaneça à frente dos demais competidores do mercado, antecipando as fases do ciclo do produto, trazendo estabilidade e se mantendo como referência no mercado.

Outra forte estratégia de diferenciação de processo utilizada pela empresa Axado desde sua formação está ligado à criação de propaganda e Marketing. O investimento nessa área é de fundamental importância para a empresa se posicionar como referência no segmento, e um fator chave na estratégia de diferenciação. Atualmente a empresa administra um site institucional e um blog, onde cria reportagens e curiosidades sobre logística brasileira.



Uma evidência do reconhecimento do mercado ao posicionamento da empresa foi o prêmio, profissional de e-commerce oferecido pelo site E-commerce Brasil, de melhor ferramenta: categoria logística, sendo esse o prêmio mais importante em termo de reconhecimento de profissionais de e-commerce no Brasil (E-COMMERCE BRASIL, 2015). Ganhou nesse mesmo ano o prêmio de destaque tecnologia web promovido pela ABCOMM, segundo a ABCOMM, o objetivo do premio é reconhecer e destacar pessoas e empresas que fizeram a diferença no mercado digital brasileiro em 2015. (ABCOMM, 2015).

#### **4.5. A estratégia de vantagens de custo**

Pelo padrão de concorrência do mercado e pela própria característica da empresa, que ainda busca a consolidação da marca, as estratégias da Axado estão mais voltadas à diferenciação de produto e marca do que propriamente ao preço do produto para o consumidor. Por este motivo, obter vantagem de custo não é uma estratégia primordial para a empresa, uma vez que o público que a Axado busca alcançar não é tão sensível ao preço, priorizando um produto com eficiência e qualidade.

No entanto, para conquistar uma vantagem de custo, uma empresa precisa que o acumulado dos custos, ao longo de toda sua cadeia de valor seja menor que os custos cumulativos dos concorrentes, e para isso existem algumas vertentes de redução de custos que possibilitam à empresa Axado que adquira vantagens frente aos seus concorrentes.

Seguindo as estratégias de redução de custos apresentadas por Thompson, Strickland e Gamble (2008), o aproveitamento da curva de aprendizagem/experiência pode reduzir o custo de execução de uma atividade, à medida que aumenta o aprendizado e a experiência dos profissionais da empresa. A capacitação dos colaboradores também é extremamente explorada dentro da empresa, prova disso é que só no ano de 2015 a empresa teve um total de 18 treinamentos em 12 meses, somando treinamentos específicos para determinada área e treinamentos coletivos (Dados adquiridos do setor de *People* da Axado em Dezembro de 2015). Mais uma característica de uma empresa de base tecnológica, onde segundo Graham (2012), o principal valor é o capital humano. Na Axado, o setor comercial é um dos mais sensíveis à curva de aprendizagem, pois o conhecimento sobre o produto e o mercado é essencial para a busca de novos clientes.

Iniciativas para aumentar o volume de vendas como recursos em P&D e marketing podem ser consideradas como vantagens de custo, pois quanto mais unidades do produto são vendidas, menores serão seus gastos com estes recursos. Na Axado isso é realizado através do aprimoramento da ferramenta e de ações com parceiros em eventos e ambientes onde o público alvo da empresa está inserido.

Um dos métodos adotados para reduzir custos de mão de obra é a localização geográfica da empresa. Florianópolis é reconhecida como um polo tecnológico, o que atrai muitos profissionais da área para região, além de ter um custo de vida menor do que o de outras capitais, como São Paulo, por exemplo. Por ser uma cidade universitária é grande a oferta de mão de obra qualificada e é possível encontrar a estrutura necessária para a empresa, assim como localizar profissionais qualificados que estejam dispostos a receber uma remuneração menor que em outras capitais. Em dezembro de 2013, segundo dados do ministério do trabalho divulgados pelo portal Terra (2014) a média salarial do estado de São Paulo era de R\$ 2549,89 enquanto em Santa Catarina era de R\$ 2083,94, evidenciando a diferença salarial entre os dois estados.

Outra estratégia de redução de custo de mão de obra é a remuneração por incentivo, que estimula o aumento da produtividade entre os funcionários. Na Axado, tanto os setores de venda quanto o de pós-venda operam com comissão por desempenho.

Além disso, a empresa procura explorar o máximo de sua capacidade produtiva, tendo 100% de sua produção internalizada. Desde o desenvolvimento da ferramenta até a comercialização e suporte de pós-venda, todas as etapas deste processo são realizadas pela própria empresa.

A capacidade de financiamento da firma também está entre as vantagens de custo da empresa Axado, que em seus quatro anos de história recebeu dois aportes financeiros, mas que alcançou seu ponto de equilíbrio em 2014 e desde então não recorreu a nenhum novo tipo de financiamento até o final de 2015, terminando o ano em uma situação financeira positiva.

#### **4.6. A estratégia da diversificação**

Para a Axado a estratégia de diversificação está relacionada às necessidades identificadas em seus clientes, podendo considerar essa como uma estratégia de extrema relevância para a empresa, pois é através dessa que se diluem as incertezas e riscos, e a empresa se previne de possíveis baixas e oscilações do mercado de tecnologia, que é extremamente competitivo e tem um ciclo de vida do produto muito curto.

Mesmo com apenas quatro anos de existência e tendo passado por uma mudança radical em sua proposta de produto logo no primeiro ano de vida, a Axado buscou formas de fortalecer sua marca frente ao mercado através da diversificação de seus produtos.

O principal produto da Axado e o primeiro a ser oferecido foi o módulo de cálculo de fretes, que em pouco tempo foi absorvido pelo setor de e-commerce. O período de 2013 e 2014 foi quase que exclusivo para a apresentação e amadurecimento do módulo de cálculo de fretes para o mercado. Com um produto já bem definido e com uma visão clara das expectativas, a empresa se sentiu confiante para dar um próximo passo e aumentar o seu portfólio passando a oferecer em 2015 o módulo de rastreamento, que é complementar ao módulo de cálculo de fretes.

O módulo de rastreamento é um software independente do software de cálculo de fretes, por isso mesmo é possível a comercialização de ambos de forma separada, no entanto um é a etapa seguinte ao outro, sendo o cálculo responsável pela decisão de qual transportadora será utilizada para a entrega do pedido (etapa de pré venda), e o rastreio responsável por acompanhar o status do pedido até o consumidor final (pós venda).

De acordo com Brito (2002), a estratégia adotada pela empresa de oferecer um novo produto complementar ao original sendo possível inclusive a comercialização de ambos através dos mesmos canais, pode ser classificada como estratégia de diversificação horizontal.

Também em 2015 a Axado passou a oferecer o módulo de consultoria, que diferente do rastreio é puramente um serviço, que depende diretamente do conhecimento de mercado adquirido pelos especialistas da Axado e dos dados do e-commerce coletados através do módulo de cálculo de fretes.

A equipe da Axado observou que o relatório de pedidos expedidos do e-commerce gerado todos os meses através do módulo de cálculo de fretes, traz informações preciosas sobre a operação do lojista, que unidas ao conhecimento da equipe Axado sobre contratos de transportadoras, rendeu a empresa a possibilidade de oferecer um novo serviço que foi chamado de módulo de consultoria. Esse novo módulo tem como objetivo identificar os principais gargalos no custo de frete do e-commerce, analisar as tabelas de frete já utilizadas e identificar a possibilidade de incluir e/ou excluir transportadoras do portfólio para reduzir o custo médio com frete. Além identificar também, através de dados coletados do módulo de cálculo de fretes, quais as regiões mais oportunas para atuar em campanhas de frete grátis, e qual a expectativa de retorno financeiro essa campanha pode gerar.

Pode-se considerar a consultoria como um estágio posterior do produto de cálculo de frete, que por consequência aumenta o valor agregado do produto, aumentando o preço cobrado e a receita obtida. Seguindo essas características, Brito (2002) classifica esse tipo de diversificação como vertical para frente.

#### **4.7. A estratégia de Aquisição**

Com o objetivo de ganhar mais competitividade no mercado, e de estar em constante evolução para crescer e aumentar o seu espaço no mercado, em 19 de Novembro de 2015 a Axado incorporava oficialmente a *Startup Shipfy*, uma empresa focada em soluções para rastreamento de cargas e automatização logística para a etapa do pós venda.

A Shipfy surgiu de uma experiência muito negativa em uma compra pela internet, onde os empreendedores fundadores descobriram que outras pessoas também compartilhavam da mesma insatisfação por não conseguir ter a informação sobre o que acontecia com seus pedidos no período entre a confirmação da compra e a entrega do produto. Foi a partir dessa constatação que em 07 de novembro de 2013 os empreendedores da Shipfy decidiram criar um sistema de rastreamento de pedidos. Assim como no início do Axado, a ideia da Shipfy era criar uma solução voltada para o consumidor final, porém logo no início, observou-se que muitos varejistas utilizavam o sistema e inclusive solicitavam mais funcionalidades e integrações. Essa demanda repentina fez com que a empresa Shipfy optasse por modificar seu plano de negócios para o modelo B2B.

As empresas Axado e Shipfy partilhavam de grande sinergia, ambas foram criadas a partir de uma necessidade pessoal que mais tarde observou-se ser partilhada por mais pessoas e ambas mudaram o plano de negócio de seus produtos para atender o mercado de e-commerce.

Houve complementaridade entre os sócios, produtos e grande possibilidade de *cross-sell* (oferecer ao cliente já existente produtos complementares aos já adquiridos) entre os clientes. Os sócios de ambas as *startups* também notaram que o histórico das empresas convergiam para o mesmo caminho, com o adendo apenas da diferença no tempo de vida das duas empresas.

O cálculo da Axado e o rastreamento da Shipfy já partilhavam inclusive de clientes em comum, como foi o caso do e-commerce da Decathlon. Com a aquisição, os dois sócios da Shipfy passaram a partilhar de uma permuta de ações da Axado e hoje atuam na empresa em áreas estratégicas, juntamente com um programador que também foi transferido da Shipfy.

Com a aquisição a intenção da Axado foi de transferir recursos e aumentar a competitividade para que a combinação das duas empresas proporcionasse um retorno maior do que ambas conseguiriam individualmente.

Conforme os objetivos normalmente buscados em uma fusão ou aquisição apontados por Thompson, Strickland e Gamble (2008), com a aquisição da Shipfy a Axado buscou:

- a) Otimizar em termos de custos a operação a partir da combinação das empresas, pois as soluções são complementares e o principal concorrente já havia desenvolvido os dois produtos unificados. (Axado automatiza operações logísticas de pré-venda e Shipfy automatiza operações logísticas de pós venda).
- b) Ampliar a cobertura geográfica da empresa, pois teve mais acesso ao mercado do Estado de São Paulo, origem da Shipfy, e onde se concentra o maior número de potenciais clientes da solução.
- c) Expandir os negócios da empresa para uma nova categoria de produtos, pois com a aquisição, a Axado passou a oferecer uma solução completa de automatização de gestão, estando presente em todo o processo logístico de transporte do varejista, passando a se posicionar no mercado como uma plataforma de gestão de fretes.

- d) Obter acesso a novas tecnologias e capacitação competitiva. A partir da unificação das empresas, a área de desenvolvimento também foi centralizada, sendo um dos sócios da Shipfy o responsável pela condução do setor, o que uniu a experiência de mercado e conhecimento técnico das duas empresas, acelerando o processo de P&D.
- e) Criar um novo setor e liderar a convergência de setores, cujas fronteiras estão se tornando tênues por meio de novas tecnologias e oportunidades de mercado, essa sempre foi a proposta da empresa Axado, que ganhou um grande reforço com a aquisição da Shipfy, para a permanência na liderança do setor que ela mesma criou.

#### **4.8. Áreas funcionais da empresa Axado**

Somente a partir de 2015 a empresa Axado passou a ter suas áreas funcionais devidamente delimitadas, de acordo com os setores indicados por Stoner e Freeman (2010). No entanto, é cultura da empresa a integração e o entendimento de parceria entre os diferentes setores. Com o aumento exponencial do número de funcionários ao longo de seus quatro anos de existência, cada área foi sendo desenhada de acordo com suas necessidades de expansão, e seus setores passaram a agregar funções cada vez mais específicas. Apesar desta preocupação em preservar as especificidades de cada área, a Axado estimula a intercolaboração entre os funcionários destes setores distintos.

A área de marketing tem um papel crucial para a sobrevivência e fortalecimento da empresa no mercado, isso porque é através dela que a Axado se posiciona como uma empresa estruturada e com conhecimento de mercado. Como consequência, possibilita a obtenção de clientes de grande porte no cenário nacional. É nesta área onde são criadas e executadas ações para a consolidação da marca no mercado, como a participação em eventos relacionados com o e-commerce, buscando sempre parcerias com agentes de grande representatividade no setor. Em 2015 a Axado passou a ser mantenedora do portal de notícias E-commerce Brasil (E-COMMERCE BRASIL, 2015) e assim teve a oportunidade de estar mais presente nas questões relacionadas ao varejo online, produzindo alguns conteúdos para o portal e participando de eventos promovidos pelo mesmo.

É responsabilidade do setor de marketing também a geração de conteúdos semanais publicados no blog da empresa que abordam temas relacionados à logística de transportes no

Brasil. O próprio layout do site e dos materiais de divulgação produzidos pela empresa busca traços mais sóbrios que remetem ao profissionalismo e seriedade dos produtos e serviços da Axado. Na composição dos integrantes de marketing encontram-se um gerente, que também fica responsável pela realização de eventos e buscas de novas parcerias, um profissional responsável por produção de conteúdo, um designer gráfico responsável pelo layout do site e dos conteúdos (que também auxilia o setor de desenvolvimento no layout de novas ferramentas do software, um exemplo da sinergia entre os setores funcionais), e um SDR (*Sales Development Representative*), que tem a função de encontrar e-commerces que tenham o perfil de cliente da Axado, entrar em contato e se confirmado o potencial de vendas, passar as informações para o vendedor. O SDR é outro exemplo de ligação entre os setores de Marketing e comercial.

O setor de vendas inicialmente ficava sob a responsabilidade dos dois sócios, Leandro Baptista e Guilherme Reitz. Em 2014 com o crescimento da empresa, foi formada a primeira equipe de vendas, já focada em e-commerce. A partir desse momento começou o trabalho de mapeamento dos clientes em potencial, que em 2014 tinham o perfil de pequenas empresas, esse perfil foi se modificando ao longo do tempo, e em 2015 ao identificar a aderência do produto com clientes de médio e grande porte, houve uma mudança na precificação do produto e no perfil de clientes. Sendo as principais estratégias para abordar esse novo perfil, diretamente ligado às ações produzidas pelo marketing para alcançar essas grades empresas, outra ação que gerou resultados muito positivos foram as visitas presenciais que se mostraram como um diferencial para a venda de e-commerce maiores.

O setor financeiro pode ser considerado como o coração da empresa, ele que controla a entrada e saída de recursos, avalia a possibilidade de realização de futuros investimentos, organização de fluxo de caixa, relatórios gerenciais, orçamento realizado e projetado, identifica possíveis alterações e ajustes necessários mensalmente para o funcionamento da empresa, além de ficar responsável pelo relacionamento com os possíveis credores e fornecedores da Axado. O setor foi efetivamente definido em 2014, e desde então conta com apenas um funcionário que realiza todas as funções descritas acima.

A unidade de pesquisa e desenvolvimento está diretamente ligada à área de produção, sem uma divisão física de espaço ou de pessoas. Sendo uma empresa de tecnologia, é vital para a empresa ter um time de tecnologia altamente capacitado, é nesse setor onde o produto é

desenvolvido de fato e onde os programadores realizam correções necessárias para que o mesmo corresponda às expectativas dos clientes. Além disso, este profissional trabalha na pesquisa e desenvolvimento de ferramentas que tornem o produto cada vez mais amplo, tanto no que diz respeito às funcionalidades do mesmo, quanto no que se refere ao seu alcance de novos mercados. Este trabalho faz com que o produto mantenha-se sempre atualizado de acordo com as demandas do mercado.

Integrado à área de tecnologia, em 2014 foi criado um novo setor que a empresa chama de Customer Success, ou simplesmente CS, responsável pelo pós-venda do produto. A área de CS foi criada por conta do aumento da carteira de clientes da Axado, que passou a exigir da empresa maior atenção ao pós venda, já que o produto tem como característica uma mensalidade para sua utilização. Os principais objetivos deste setor são:

- Aumentar o tamanho da carteira de clientes, alcançando uma amplitude maior de mercado;
- Vender pacotes maiores de produtos para os clientes através do *Cross Selling* e *Up Selling* (oferecer um produto melhor, porém mais caro que o já adquirido);
- Contribuir para o crescimento econômico dos clientes, uma vez que em parte dos pacotes de serviço, o pagamento da mensalidade se dá pelo número de produtos enviados usando a tecnologia fornecida pela Axado. Outro fator importante é o impacto positivo que o sucesso dos produtos fornecidos pela empresa pode causar, na medida em que os clientes satisfeitos podem constituir-se em uma vitrine para o alcance de novos clientes.
- Reduzir o tempo de implementação do produto, gerando recorrência para a Axado;
- Estreitar o relacionamento com o cliente, através de visitas presenciais;
- Realizar pesquisas aplicando o método de *Net Promoter Score*. Este método, também conhecido pela sigla NPS, o qual mede a satisfação do cliente e ajuda na criação de estratégias para evitar que este desista do produto.

A unidade de Recursos humanos/Pessoas, denominada na empresa como *People*, foi a última unidade funcional típica a ser implementada na Axado, tendo seu início no começo de 2015, com o objetivo principal de motivar e reter talentos na empresa. São realizadas pelo setor tarefas de seleção de pessoas e recrutamento, ações pontuais visando a socialização,



como eventos de *Happy hour* e festas em datas comemorativas, treinamentos e palestras, além de parcerias com outras instituições para promover vantagens e descontos, como planos de saúde, desconto em curso de línguas, cinema, entre outros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de tecnologia tem como característica a velocidade e a inovação, e estas são extremamente marcantes na empresa analisada nesse estudo. Diante da grande competitividade e dinamismo das empresas deste setor, a elaboração de estratégias eficientes para se manter e crescer neste mercado é um processo fundamental.

Dentro deste cenário o estudo de uma empresa catarinense, pioneira em um mercado até então não explorado, envolvido diretamente com tecnologia, e caminhando para seu quinto ano de existência, mostra uma instituição sólida, que passou pela fase da sobrevivência e agora busca o crescimento, fazendo parte de uma fatia privilegiada das estatísticas do Portal Brasil onde 58% das empresas não conseguem sobreviver até o quinto ano de atividade.

Como objetivo geral da pesquisa, buscou-se identificar quais as estratégias utilizadas pela empresa Axado informações e tecnologia S/A, para entrar e se manter no mercado de e-commerce, e por que foram adotadas tais estratégias. A Axado desde sua criação já passou por uma transformação radical em sua proposta de produto, passando de uma calculadora de fretes pública a uma plataforma de gestão de fretes com três módulos de serviço oferecidos para automatizar todo o processo logístico de fretes do e-commerce.

O comércio eletrônico obviamente tem sua história diretamente relacionada ao surgimento da internet, nos EUA o e-commerce propriamente dito surgiu em 1991, tendo hoje 24 anos. No Brasil as primeiras empresas a venderem pela internet apareceram em 1995 com a liberação da internet para uso público, tendo então recém completado 20 anos de existência. Com cada vez mais brasileiros tendo acesso à internet, o número de novos e-consumidores também cresce, exigindo dos lojistas que tenham infraestrutura para suportar grandes volumes de demanda. É justamente nesse ponto que a Axado aparece, como uma solução para automatizar o processo de gestão dos pedidos feitos no site até chegar ao cliente final. Tanto a empresa Axado quanto o próprio mercado de e-commerce são muito novos, tendo a Axado participado de quase um quarto da história do e-commerce brasileiro.

Mesmo sendo pioneira no seguimento a Axado já sofre ameaça de competidores, por isso a estratégia de diferenciação é extremamente relevante para a empresa, a Axado busca se diferenciar através de um serviço em constante aprimoramento com novas ferramentas sendo

adicionadas nos *softwares* rotineiramente através das demandas dos clientes da empresa, o marketing também é apontado pelo presente estudo como um diferencial da empresa, pelo posicionamento de líder que a mesma apresenta no mercado e pelo reconhecimento de meios especializados que renderam prêmios a Axado em 2015.

Foram estudadas quais as vantagens de custo que a empresa têm comparada aos seus competidores, no entanto viu-se que o perfil de consumidor desse tipo de produto é pouco sensível a preço, fazendo com que a estratégia de vantagem de custo não seja tão relevante para a empresa, mesmo assim foram identificadas vantagens de custo pela localidade geográfica, por adotar a política de remuneração por incentivo e por ter sua produção internalizada. Como em geral, produtos tecnológicos tem um ciclo de vida curto, conforme já mencionado ao longo do trabalho, a estratégia de diversificação se torna vital para se antecipar a esse ciclo e solidificar a empresa frente ao mercado. Para isso foi constatado que a empresa em estudo ampliou seu portfólio incluindo em 2015 dois novos produtos, além do módulo de cálculo de frete, foi inserido o rastreamento e a consultoria.

A inclusão do módulo de rastreamento em 2015 só foi possível com a aquisição da *startup* Shipfy, a empresa utilizou a estratégia de aquisição para complementar o produto já existente, e para que juntas tenham um crescimento maior do que teriam individualmente.

Por último, o estudo identificou os setores funcionais da empresa, fazendo uma breve abordagem da função de cada setor para o cumprimento do objetivo de crescimento da empresa. Concluindo assim seu objetivo proposto inicialmente de explorar as estratégias de crescimento utilizadas pela empresa.

## REFERÊNCIAS:

ABCOMM. **ABComm divulgou vencedores do Prêmio 2015**. 2015. Disponível em: <http://www.abcomm.org/noticias/abcomm-divulgou-vencedores-do-premio-2015/>. Acesso em: 17/12/2015

AXADO. **Sobre Nós**. 2015. Disponível em: <https://www.axado.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 11/11/2015

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. BNDES modifica classificação de porte de empresa. **Bndes**. São Paulo, jun. 2010. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622\\_modificacao\\_porte\\_empresa.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2010/institucional/20100622_modificacao_porte_empresa.html). Acesso em: 20 dez. 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. Compras governamentais pela internet: vantagens e desafios. **Informe-se**, São Paulo, n. 35, p.1-6, jan. 2002. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informesf/inf\\_35.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informesf/inf_35.pdf). Acesso em: 14 set. 2015.

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHRISTENSEN, C. **O Crescimento pela Inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas reconhecidamente inovadoras**. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/>. Acesso em: 20 de set. 2015.

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DRUKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

E-COMMERCE BRASIL. **Artigos e dicas sobre comércio eletrônico**. 2015. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/>. Acesso em: 22/12/2015

E-COMMERCE BRASIL. **E-Commerce Brasil premia lojas, fornecedores e profissionais mais inovadores do e-commerce 2015**. 2015. Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasil-premia-lojas-fornecedores-e-profissionais-mais-inovadores-do-e-commerce-2015/>. Acesso em: 14/12/2015

FELIPENI, D. **O E-commerce 11 anos: uma explosão de crescimento**. 2012. Nov 2012. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/artigos/ecommerce-11anos.php>. Acesso em: 27 de Dezembro de 2015.

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A., 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. **Pequena Empresa no Brasil**, São Paulo: Edusp, 1995

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. Edições Loyola, São Paulo, 1995.

MACHADO, Lucas de Medeiros. **Estratégia de crescimento no setor têxtil catarinense: O Caso da Cia. Hering SA**. 2010. 91 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Cap. 5.

MAKELAINEN, S **From B2B to B2C e-commerce**. Masters – University of Helsinki, 2006.

MENDES, L. A evolução do e-consumidor brasileiro nos últimos 20 anos. **E-commerce Brasil: Omnichannel é a tendência do momento no e-commerce, mas será que você também pode fazê-lo?**, São Paulo, v. 1, n. 27, p.14-15, jun. 2015.

MENDES, M. **O Comércio Eletrônico no Brasil**. Revista Científica da UFPA; Ano 07, Vol 06, Nº 01, 2007. Disponível em: [http://www.cultura.ufpa.br/rcientifica/artigos\\_cientificos/ed\\_08/pdf/marcos\\_mendes3.pdf](http://www.cultura.ufpa.br/rcientifica/artigos_cientificos/ed_08/pdf/marcos_mendes3.pdf). Acesso em 15 de ago. 2015.

OCDE – Organização para cooperação econômica e desenvolvimento estatístico da comunidade europeia. **Manual de Oslo - Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**, FINEP – Financiadora de estudos e projetos, 2005.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Unicamp, 2006. Tradução de: Tamás Szmrecsányi.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 20/09/2015

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Editora Nova Cultural. 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Zahar Editores S.A., Rio de Janeiro, 1984. (edição original em inglês de 1942)

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira**, 2014.

STONER, James F. A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Gen LTC, 2010.

TASSABEHJI, R. **Applying e-commerce in Business**. 1st Ed. London: SAGE Publications Limited, 2003.

TERRA. **Veja em quais Estados estão os melhores salários do País**: Salário médio nacional em dezembro de 2013 era de R\$ 2.265,71. 2014. Disponível em:  
<http://economia.terra.com.br/veja-em-quais-estados-estao-os-melhores-salarios-do-pais,40fa96b652ef7410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>. Acesso em: 10/10/2015

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

THOMPSON JUNIOR, Artur A.; III, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas S.A 2009.

## ANEXO

Questionário de entrevista aplicado na Axado para a análise da empresa e identificação de suas estratégias competitivas.

Identificação da Empresa: Axado informações e tecnologia S/A

Endereço: Rua Emílio Blum, nº 131 bloco A, CJ. 306 – Ed. Hantei, Centro, Florianópolis- SC

Entrevistado: Leandro Baptista – Sócio fundador da empresa.

- 1) Como surgiu a ideia de criar a Axado e em que data isso ocorreu?
- 2) Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas no processo de abertura e início das atividades da empresa?
- 3) Sempre trabalhou com o setor de logística?
- 4) Qual o setor de atuação da empresa?
- 5) Quantos funcionários trabalham na empresa atualmente e quais as suas funções?
- 6) Qual o nível de escolaridade dos funcionários? Existe algum grau de parentesco entre funcionários?
- 7) Qual o número de clientes a Axado teve respectivamente em 2013, 2014 e 2015 ?
- 8) Quais são os produtos oferecidos pela empresa hoje?
- 9) Em que momento a Axado passou a oferecer a consultoria e por quê?
- 10) Quais os motivos que levaram a opção de adquirir uma outra startup a shipfy?
- 11) Como surgiu a Shipfy?
- 12) Existe uma divisão de departamentos e funções dentro da empresa?
- 13) Como o setor de marketing pode auxiliar para o crescimento da empresa?
- 14) A empresa possui algum outro tipo de aliança estratégica ou parceria para esse setor?
- 15) Se possui estas alianças, explique como elas funcionam e se trazem benefícios para a empresa.
- 16) Como o setor de vendas pode auxiliar para o crescimento da empresa?

- 17) Como o setor de tecnologia pode auxiliar para o crescimento da empresa?
- 18) Como o setor de CS pode auxiliar para o crescimento da empresa?
- 19) Como o setor financeiro pode auxiliar para o crescimento da empresa?
- 20) Como o setor de *people* pode auxiliar para o crescimento da empresa?
- 21) Quantos treinamentos foram feitos com os colaboradores em 2015?
- 22) Houve alguma redução de custos com o aumento do aprendizado sobre a execução de alguma atividade do Axado?
- 23) Na sua opinião qual a principal estratégia de crescimento adotada pela Axado hoje?
- 24) Existe a intenção de expandir a atuação da Axado para indústrias do mundo físico?