



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>

TAC, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2,
pp. 153-165, Jul./Dez. 2012



Casos de Ensino / Gestão:

Cristófoli Equipamentos de Biossegurança: a Trajetória de um Visionário

Cristófoli Biosafety Equipment: A Visionary's Path

Cristiane Marques de Mello *

E-mail: mellcris@gmail.com
Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná - FACET
Curitiba, PR, Brasil.

Jucelia Appio Tibola

E-mail: juceliaappio@yahoo.com.br
Horus Faculdades
Pinhalzinho, SC, Brasil.

Liliane Canopf

E-mail: lilianec@utfpr.edu.br
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco, PR, Brasil.

Marcio Pascoal Cassandre

E-mail: mcassandre@hotmail.com
Universidade Estadual do Paraná – Campus FECEA
Apucarana, PR, Brasil.

Bruno Henrique Rocha Fernandes

E-mail: bruno@up.com.br
Universidade Positivo – PMDA/UP
Curitiba, PR, Brasil.

* Endereço: Cristiane Marques de Mello
Av. Marechal Floriano Peixoto, 470, Centro, Curitiba/PR, 80010-130.

Introdução

O momento é de expansão, mas vem acompanhado de uma série de desafios que se apresentam a Ater no instante em que decide comprar parte de uma empresa chinesa para ganhar mercado e recuperar clientes que deixaram de comprar da empresa. Entretanto esse não é o primeiro grande desafio que o empresário enfrenta, tendo em vista toda a sua trajetória empresarial que culminou em um bem-sucedido negócio. Às vésperas de uma viagem para a China, Ater se dispõe a relatar todo o caminho percorrido que o fez chegar na posição em que está hoje.

O caso relatado, a seguir, é um retrato real do desenvolvimento da empresa a partir da descrição do seu fundador. Os momentos e as circunstâncias são fiéis às informações primárias coletadas. A técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, realizada com o empreendedor (fundador), a qual foi gravada e teve duração de 1 hora e 25 minutos e, depois, transcrita na íntegra.

Descrição Inicial do Contexto, do Problema e da Organização

A Cristófoli Equipamentos de Biossegurança foi fundada em 1991, por Ater Carlos Cristófoli, que iniciou seu negócio sem planejamento e conhecimentos técnico e do mercado no qual pretendia atuar; sequer dispunha de recursos financeiros suficientes para conduzir adequadamente o negócio. Além disso, fundou sua empresa em uma cidade de médio porte, no interior do estado do Paraná, distante de centros formadores de mão de obra tecnológica, institutos de pesquisa e sem tradição significativa na indústria metalúrgica e na área médica, elementos essenciais para o empreendimento nascente. Apesar disso, trinta anos depois, seu empreendimento tornou-se a maior empresa de seu segmento no país, a produção de autoclaves.

Eram meados de 1970 quando Ater Cristófoli, ainda criança, começou a trabalhar como vendedor de queijos. Sua cidade, Campo Mourão, situa-se no centro-oeste do estado do Paraná, a 477 quilômetros da capital Curitiba, com aproximadamente 86 mil habitantes, tem o agronegócio como uma das suas principais bases econômicas. Anos mais tarde, começa a trabalhar com equipamentos odontológicos, primeiro, como protético e, depois, como vendedor destes equipamentos, propiciando-lhe ter contato com seus clientes e com as autoclaves de esterilização.

Era final dos anos de 1980, e o país via-se no auge da preocupação com a AIDS e o controle de infecções. Nesse período, os equipamentos de esterilização disponíveis para os profissionais da área de odontologia no Brasil eram os importados de boa qualidade, porém muito caros, e os produtos nacionais de preço acessível, todavia com muitos problemas de funcionamento. Também, as empresas brasileiras fornecedoras não ofereciam assistência técnica e dificilmente respondiam às reclamações dos clientes.

As autoclaves faziam parte da relação dos produtos vendidos por Ater Cristófoli. Autoclaves consistem em equipamentos voltados para a esterilização de materiais que exigem uma higienização mais completa, como, por exemplo, os instrumentos cirúrgicos utilizados em consultórios odontológicos, clínicas médicas, laboratórios e ambulatórios hospitalares. A esterilização oferecida pelas autoclaves é realizada através do calor úmido sob alta pressão, o qual chega a atingir uma temperatura acima de 120°C, dependendo das especificidades do equipamento. Geralmente, são feitas de alumínio ou inox, com dispositivos eletrônicos voltados ao controle da temperatura de esterilização.

Diante do número de problemas ocorridos nas autoclaves por ele vendidas, por iniciativa própria, Ater começou a consertá-las para seus clientes, aumentando seu conhecimento sobre o produto e dando-lhe alguma segurança de que, um dia, poderia vir a produzi-las. Após certo período, esta segurança converteu-se em convicção e Ater deixa a empresa de odontologia sob a

responsabilidade de suas irmãs e abre uma empresa de fabricação de autoclaves para esterilização de materiais odontológicos.

Posteriormente ao início do novo negócio, analisando melhor as possibilidades, percebe que não tinha dinheiro suficiente nem experiência; Campo Mourão não tinha mão de obra especializada, não tinha fornecedores e os clientes eram todos de outras cidades. Relata o empreendedor: “se eu tivesse plano de negócios, eu não tinha montado a minha empresa. Só depois que eu abri a empresa é que eu fui ver tudo isso”.

Ater inicia a empresa Cristófoli Equipamentos de Biossegurança com o dinheiro resultante da venda de uma linha telefônica e de um carro. A produção era totalmente terceirizada: o controle eletrônico era produzido por um fornecedor; as peças usinadas, por outro e os gabinetes, por um terceiro. Destes fornecedores, muitos continuam prestando serviços para a empresa até hoje, como a Hergus Inox, que oferece sua principal matéria-prima, o aço inoxidável, e a Albatroz, responsável pela fundição das peças em alumínio utilizadas na fabricação das autoclaves. Segundo Ater, a terceirização traz vantagens: “quando você terceiriza, você fala com quem ‘manja’ da coisa e (ele) já te entrega uma solução mais interessante”. As etapas operacionais realizadas na empresa são usinagem e injeção de plástico, montagem de seus produtos, controle de qualidade, comercialização e assistência técnica.

Mas nem tudo funcionou como esperado nos primeiros meses. As autoclaves produzidas pela Cristófoli eram ainda piores que as dos outros fabricantes nacionais. Por exemplo, todas as 50 primeiras autoclaves produzidas pela empresa apresentaram problema. Para piorar, os equipamentos foram vendidos e distribuídos para diversas regiões do país e a empresa não dispunha de uma rede de assistência técnica. Por outro lado, ter uma pequena produção, naquele momento, foi considerado pelo empreendedor como um ponto muito positivo, pois, se não fosse assim, ele não teria tido tempo de consertar os equipamentos e dar atenção aos clientes, muitos destes, aliás, seus amigos pessoais, o que contribuiu para que compreendessem melhor os erros cometidos.

O mercado de autoclaves no Brasil é representado por poucas empresas que montam esses produtos utilizando-se de peças importadas do mercado chinês e que, além desse tipo de participação no produto brasileiro, também, é o país que converge os mais fortes concorrentes da Cristófoli, conforme sinaliza Ater. Assim, o diferencial de produzir as autoclaves e suas partes em solo brasileiro é uma das vantagens da Cristófoli sob o ponto de vista de seu proprietário.

Os dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio apontam que o crescimento das exportações do mercado de autoclaves na cidade de Campo Mourão teve um aumento significativo nos últimos seis anos. De 2005 a 2010, as exportações de autoclaves cresceram cerca de 250%, direcionando o município na faixa de exportações superiores a um milhão de dólares no ano de 2010 (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, n.d.).

Exposição Detalhada do Contexto, do Problema e da Organização

Entre outras fontes, este caso teve por base primária uma entrevista concedida pelo empresário, no dia 03 de junho de 2010, no espaço físico da associação de sua empresa. Próximo ao horário da entrevista, Iago (um dos funcionários) pergunta “Ater, você está vindo?”. Não foi possível ouvir a resposta, pois Iago estava ao celular. Logo em seguida, é transmitida a seguinte mensagem: “O Ater está acordando agora e pediu para esperar, vai chegar daqui a 15 ou 20 minutos”. Iago então foi abrir o portão (visto que o empresário não tem uma cópia da chave da associação), mas a surpresa foi que Ater já estava, lá do outro lado, esperando para entrar. Ele adentrou, sorrindo, tinha sido apenas uma brincadeira, não seria necessário esperar por ele como havia dito ao celular, nesse instante, o bom humor do empresário é nitidamente percebido.

Ater se inseriu no mercado da produção de autoclaves sem muito conhecimento sobre o que tinha pela frente, porém, desde o princípio, não empreendeu sozinho.

Pelos dados apresentados, infere-se que é uma pessoa muito relacional: é um **homem de vendas**, com muitos amigos – cria amizade com seus clientes, fornecedores – articula e mobiliza pessoas a seu redor. E isso concretizar-se-á em um estilo da empresa, que são as parcerias e alianças estratégicas. Também se verifica na **competência** da empresa, voltada ao suporte e assistência técnica – mais um aspecto relacionado a redes e relacionamentos. A primeira influência sofrida pelo empreendedor foi de uma relação primária, pois começou a vender os queijos (ainda em tenra idade) que eram produzidos pela avó. Posteriormente, relações secundárias e terciárias foram evidenciadas na gênese e no desenvolvimento do negócio.

Ao falar de estratégia, Ater Cristófoli ressalta a capacidade de comunicação como um importante diferencial e aponta para outro aspecto já prenunciado em suas declarações, a importância do capital social para o sucesso do empreendimento: “A minha empresa tem um bom conceito lá fora ... tem muito que ver com a minha capacidade de comunicação.... a estratégia eu acho que tem muito mais que ver com comunicação do que com qualquer outra coisa”.

Segundo o relato do empreendedor, a maioria dos problemas foi resolvida com muita paciência para ouvir as **broncas** dos clientes pelo telefone e a volta dos equipamentos para a fábrica. Não bastassem os problemas técnicos a serem resolvidos, para os quais a empresa não tinha estrutura, tampouco mão de obra qualificada e pessoal disponível, o custo com transporte dos referidos equipamentos de volta à fábrica ficavam a cargo da mesma. Ele relata que “foram seis meses de sufoco”.

A persistência do empreendedor foi notável e desafiadora diante das circunstâncias que se apresentavam. Como resultado positivo deste grande desafio, a rede de assistência técnica começou a ser estruturada e, hoje, é considerada o principal produto da Cristófoli Equipamentos de Biossegurança, que conta com 250 pontos de atendimento no Brasil e em torno de 60 pontos na América do Sul. Nas palavras de Ater Cristófoli: “Acho que essa é a base da minha empresa, porque a gente não tem tanta tecnologia, nosso equipamento não é aquelas coisas, como a gente faz? Compensa isso com um bom serviço, um bom pós-venda, eu diria até um excelente pós-venda e é isso que nos mantém na liderança. A gente tem uma turma grande no serviço de atendimento ao cliente”.

Além da persistência, o empresário demonstrou outras características, sua capacidade de correr riscos e a já comentada capacidade de manter uma importante rede de relacionamentos. Essa rede de contatos, além de ‘socorrê-lo’ nos momentos de sufoco, pois conta com pessoas com competências técnicas inerentes à produção de partes (ou peças) das autoclaves, no caso dos clientes, fez com que estes não trocassem de fornecedor apesar de todos os problemas apresentados pelos produtos. Ter uma empresa que quase se confunde com a figura do seu fundador, suas características e relacionamentos pessoais são pontos que precisam ser considerados quando se deseja uma organização que expanda suas fronteiras de atuação e exista a longo prazo. Até porque, conforme relatado, o maior desafio enfrentado ao longo da existência da empresa, todas as primeiras autoclaves produzidas apresentavam defeitos, foi enfrentado baseando-se totalmente nas relações e características pessoais do fundador.

Essas questões tornam-se prementes no momento da entrevista, quando Ater Cristófoli relata a pretensão de ampliar sua visão como empresário e sua visão de mundo, aprender outras línguas, além de cuidar de novos negócios e novos produtos, delegando a outros a gestão operacional da empresa. Seu projeto mais imediato é mudar-se para a Europa e residir lá por um ano, transparecendo seu desejo de diminuir os laços diretos com a empresa e testar a capacidade de autogestão da mesma. Mas, para a empresa, esta mudança pode representar mais que uma preparação para sucessão de gestores, pode representar a necessidade de toda uma revisão de sua perspectiva de como fazer negócio.

Reflexões sobre o Caso Apresentado

Ater Cristófoli ressalta que o apoio e a compreensão de algumas pessoas foram essenciais para o

sucesso do empreendimento, pois a falta de experiência neste segmento, como ele menciona, era o maior problema. “Os meus amigos dentistas todos sofreram com a qualidade dos meus equipamentos e entenderam, me apoiaram. A minha família, a minha esposa, ela sofreu bastante e ela sempre esteve do meu lado. Posso contar com minhas parcerias, foram um grande apoio”.

Os primeiros funcionários da empresa Cristófoli eram amigos de infância do seu fundador. Estas experiências serviram de base para a valorização das pessoas como recurso mais importante, tanto funcionários quanto parceiros e clientes.

Tais parcerias resultaram em ganhos para a Cristófoli Biossegurança, mas também para seus parceiros. Em 1997, a Cristófoli inicia um movimento de internacionalização com o desenvolvimento da Autoclave Vitale. A internacionalização implicou em aumento no nível das capacidades tecnológicas a parceiros como a Hergus Inox, que teve de investir em sistemas de qualidade, adquirir novos equipamentos e novas tecnologias de produção, introduzir métodos de trabalho, capacitar seus colaboradores e tornar-se uma das pioneiras em seu setor a obter Certificações ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental) e ISO 13485 (Aparelhos Médicos e Certificados de Boas Práticas de Fabricação). As empresas que forneciam partes do produto sempre contribuíram no desenvolvimento de novos produtos, fornecendo lotes-piloto, protótipos, saindo das rotinas de trabalho de suas empresas para contribuir na busca por autoclaves melhores.

O Presente e o Futuro

Creditando o desenvolvimento da empresa ao cuidado do desenvolvimento de seus colaboradores, Ater Cristófoli instituiu, em 1997, a Fundação EDUCERE (<http://www.educere.org.br/>), um centro de pesquisas e desenvolvimento biotecnológico, com foco na incubação de empresas, a partir de um projeto social que atua na formação de jovens com potencial empreendedor, a partir deste, os alunos que mais se destacam são contratados pela Cristófoli. A instituição fornece suporte para negócios voltados à difusão e transferência de tecnologia e se destaca por desenvolver produtos inovadores e de alto valor tecnológico agregado.

Até 2004, a EDUCERE era responsável também pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento da Cristófoli, porém, diante de sua atual orientação por estratégias de competição e mercado, a empresa optou por possuir um departamento formal de pesquisa e desenvolvimento. Hoje, o P&D conta com uma equipe de trabalho de cinco funcionários, todos contratados a partir da Fundação EDUCERE.

Além dessa iniciativa, especificamente, a empresa contratou um especialista em projetos estratégicos, que, entre outros projetos, está implantando um plano de capacitação e treinamento, incluindo não apenas um plano de avaliação por setor, mas, também, avaliação individual, inclusive com premiação por resultado. A empresa realiza pesquisa de satisfação interna com os funcionários em relação aos seus chefes e aos donos da empresa há mais de sete anos. São realizadas também pesquisas de satisfação dos clientes, de pós-venda e da importância da marca no mercado, sendo certificada com a ISO 9000 desde 1997 e com a ISO 14000, implantada e certificada em 2001. Entre as ações ambientais desenvolvidas pela Cristófoli, encontram-se o Projeto de Revitalização do Rio Km 119 de Campo Mourão, que inclui plantio de mudas em propriedades rurais, distribuição de cartilha de educação ambiental e recolhimento de materiais que degradam o meio ambiente.

Na busca por diversificação, as autoclaves representam hoje de 60% a 70% do negócio, o restante são produtos como compressores, cubas, destiladores e lixeiras automáticas. Contando com 140 funcionários, oito gerentes e tendo um faturamento, em 2009, de 30 milhões de reais, o empresário acredita que a empresa detém de 50 a 60% do mercado, não só do Brasil, mas da América Latina. A empresa tem crescido de 20 a 35% ao ano, para 2010, a meta era de 40%, sem planos de abertura de capital. Com base nos resultados deste crescimento, a intenção do empresário agora é

melhorar a remuneração da equipe dirigente, pois o aumento em percentuais de ganhos financeiros não representou aumento no número de funcionários.

Fazem parte da equipe gerencial, o Gerente Geral e os Gerentes Setoriais: Gerente Administrativo Financeiro, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Comex (Comércio Exterior), Gerente de Vendas e Marketing, Gerente do CAC/SAT (Central de Atendimento ao Cliente/Serviço de Atendimento ao Técnico) e Assistência Técnica, Gerente de Tecnologia da Informação, Gerente de Pesquisa & Desenvolvimento.

A visão de futuro, a partir de um planejamento estratégico, é tornar-se uma empresa de classe mundial (*world class*). O início de contatos com o mercado internacional ocorreu por meio de feiras. “A gente sempre participou de muitas feiras, ainda hoje a gente participa de muitas feiras, e em São Paulo, que tem o maior congresso de odontologia, a gente recebe gente do mundo todo. Então, foi ali que começou”.

Por volta de 1995, Ater Cristófoli visitou uma feira em New York, na área de odontologia, onde conheceu Ubiraci, que hoje é seu representante nos Estados Unidos e na América Latina. A empresa não vende nos Estados Unidos, mas vende para o México, que é hoje seu maior cliente internacional. Posteriormente, o empreendedor participou de uma feira em Hannover e outra em Colônia, na Alemanha, e foi lá que ele ‘enxergou’ seus potenciais clientes do leste europeu. Os árabes foram contatados em São Paulo, e os clientes da China e da Índia, também, foram resultados de contatos realizados nas feiras.

A empresa, que começou seu contato com o mercado internacional através de feiras, pretende iniciar sua produção na China (a negociação já está em andamento) e, a partir disso, usar este espaço logístico para exportar. Desenvolver uma autoclave que possa concorrer com as europeias, atendendo a norma europeia e com custo muito abaixo do europeu, é uma das principais metas na tentativa de recuperar os mercados perdidos na América Latina, leste europeu, Oriente Médio, alguns países dessas regiões, China e Índia.

Ser maior produtor de autoclaves de mesa do Brasil já é meta alcançada. No momento da pesquisa, a empresa estava ampliando suas **tendas**, rumo à China, onde, no ano de 2011, Ater passou grande parte do seu tempo, evidenciando que a expansão dos negócios da empresa iniciou e continuava baseada nas relações pessoais do fundador.

Notas de Ensino

Resumo

O caso em questão teve como principal objetivo descrever e analisar a trajetória da empresa Cristófoli Equipamentos de Biossegurança, fundada pelo empreendedor Ater Cristófoli, no ano de 1991, em Campo Mourão, Paraná, Brasil. Para coleta dos dados, a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, realizada com o empreendedor (fundador). Ater Cristófoli iniciou seu negócio sem planejamento, nem significativos conhecimentos técnico e de mercado da atividade na qual pretendia atuar. Hoje, a empresa conta com 140 funcionários e sua produção já ultrapassou a marca de 80 mil equipamentos distribuídos em 30 países. Além de laços de amizade e familiares relevantes para o início do negócio, a empresa desenvolveu parcerias com fornecedores. As parcerias (especialmente na fase inicial da empresa) ofereceram condições favoráveis para que as estratégias de inovação estivessem alinhadas com as estratégias empreendidas pela Cristófoli. Este caso de ensino pode ser usado nas disciplinas de Administração Estratégica; Planejamento Estratégico; Empreendedorismo, em cursos de graduação e pós-graduação, em especial, no tocante ao ponto de vista do papel do empresário na implantação, alavancagem, ampliação e internacionalização do negócio e busca de novos mercados.

Palavras-chave: empreendedor; estratégias; Cristófoli; parcerias; crescimento.

Abstract

The case in question aimed to describe and analyze the trajectory of the company Cristófoli Equipamentos de Biossegurança, founded by the entrepreneur Ater Cristófoli in 1991, in Campo Mourão, Parana, Brazil. A semi-structured interview was conducted with the entrepreneur (founder) to gather data. Cristófoli started his business with neither a plan nor a significant amount of technical and market knowledge about the activity which he intended to undertake. Today, the company has 140 employees and its production has already surpassed the point of producing and delivering 80,000 machines to 30 countries. In addition to the friendship and family bonds relevant to the start of the business, the company has nurtured partnerships with suppliers. The partnerships (especially in early phase of the company) offered favorable conditions for innovation strategies that aligned with the strategies undertaken by Cristófoli. This teaching case can be used in the disciplines of Strategic Management, Strategic Planning, Entrepreneurship, for both undergraduate and postgraduate students, especially from the point of view of the entrepreneur's role in the deployment, leverage, expansion and internationalization of business, and finding new markets.

Key words: entrepreneur; strategies; Cristófoli; partnerships; growth.

Objetivos educacionais

O caso fornece *insights* para discussões acerca de casos de sucesso de empreendedores, criação de empresas, terceirização, serviços, diferencial competitivo e comportamento estratégico de pequenas e médias empresas. Mais especificamente, empreendedorismo e serviços de atendimento ao cliente. Com a discussão do presente caso, os alunos terão contato com uma empresa real, suas dificuldades e obstáculos para a entrada no mercado brasileiro e internacional, podendo acompanhar todas as fases do processo, desde a criação, implantação e desenvolvimento. Após a análise do presente relato, os alunos poderão despertar para a importância do capital social para o sucesso de um negócio e das relações pessoais na vida de um empreendedor. Entre os principais objetivos educacionais desse caso de ensino, estão:

- . Os alunos estarão aptos para analisar e discutir a importância do capital social para o desenvolvimento e desempenho organizacional.

- . Os alunos serão capazes de identificar e avaliar a relação entre o comportamento empreendedor e a capacidade de ampliação do mercado de atuação da empresa.
- . Os alunos deverão ser capazes de discutir a implantação de estratégias (emergentes e deliberadas) nas fases inicial (considera-se o momento do nascimento da empresa, quando havia problemas constantes com os equipamentos), de desenvolvimento (fase intermediária, momento em que a empresa encontra-se apta a concorrer com equipamentos importados) e amadurecimento (considera-se o momento em que a empresa entra no mercado internacional) do negócio.

Aspectos pedagógicos

Este caso de ensino pode ser usado nas disciplinas de Administração Estratégica; Planejamento Estratégico; Empreendedorismo, em cursos de graduação e pós-graduação, em especial, no tocante ao ponto de vista do papel do empresário na implantação, alavancagem, ampliação e internacionalização do negócio, e busca de novos mercados.

Sugere-se a seguinte forma de aplicação em cursos de graduação: o presente caso pode ser lido em 30 minutos, em sala de aula, seguido de discussão em pequenos grupos, com entrega de relatório e apresentação, para o grande grupo, das considerações do pequeno grupo por um relator. Segue-se o debate, buscando, tanto no pequeno quanto no grande grupo, a confrontação da teoria com a prática. Encerrando a atividade com as considerações do professor.

Especialização: após uma leitura de 30 minutos, discussão dos tópicos pretendidos pelo professor, pode-se resgatar as experiências dos próprios alunos em relação à criação e desenvolvimento de negócios. Um trabalho que poderia fazer um contraponto analítico sobre o caso é o artigo de Barros, Fiúsa e Ipiranga (2005), que propõe o estudo de histórias de empreendedores a partir da análise de cinco blocos temáticos, são eles: (a) A origem e a força propulsora do empreendimento; (b) Liderança e competência relacional; (c) Inovação e criatividade; (d) O grande momento do negócio; e (e) A formação das estratégias e visão de futuro. Encerando a atividade com as considerações do professor.

Plano de ensino sugerido

Propõe-se ainda um plano de ensino para utilização do caso, sendo que o viés teórico pode ser escolhido pelo professor que conduzirá a aula. Sugere-se que o caso seja trabalhado da seguinte forma:

Primeiro momento: nesta fase, deverá ser realizada a leitura do caso proposto.

Segundo momento: discussão e análise em grupo sobre as percepções do texto.

Terceiro momento: resolução das questões sugeridas pelos pesquisadores.

Quarto momento: debate e apresentação das análises realizadas pelos grupos e as respostas das questões elaboradas pelos mesmos, visando a identificar pontos convergentes e divergentes entre as equipes.

A apresentação poderá ser realizada na semana seguinte à primeira fase, com projeção de *slides*. Cada equipe poderá utilizar até 25 minutos para a exposição de suas considerações. O debate poderá ocorrer após todas as apresentações com a participação do professor como moderador da discussão.

Questões para discussão

1. A partir deste relato, pode-se caracterizar Ater Cristófoli como um empreendedor? Por quê? Contextualize suas justificativas com as teorias estudadas.
2. Sob o ponto de vista do empreendimento, o que é a liderança visionária, em que e de que forma ela

contribui para a competitividade de um negócio? Em que momentos do relato estes aspectos são percebidos? Cite outros exemplos de liderança visionária.

3. Com o início da expansão internacional da Cristófoli, os planos de ampliá-la e o desejo do fundador de iniciar seu afastamento da gestão, como gerir uma empresa que iniciou e obteve sucesso até o momento tendo seus negócios baseados principalmente nas relações pessoais deste fundador?
4. E a questão de fornecedores locais, mantidos até o momento?

Análise do caso

Reconhecendo o significativo espaço que a empresa Cristófoli ocupa no mercado nacional e internacional dentro do seu ramo de atuação, a partir do consecutivo crescimento decorrente das estratégias empreendedoras desenvolvidas por seu fundador, a mesma tem sido objeto de estudos no meio acadêmico, por exemplo, o estudo de Meza (2009).

A partir de referências teóricas, tais como Palich e Bagby (1995), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Drucker (2002), Ferreira, Reis e Pereira (2002), Anand, Glick e Manz (2002), Bom Ângelo (2003), Weisz e Vassolo, (2004) Barros *et al.* (2005), foram realizadas algumas análises e inferências do presente caso de ensino. Considerando que a empresa em questão tem um viés fortemente inovador, sugere-se a discussão das implicações desta característica para outras empresas.

Iniciando a análise propõe-se primeiramente discutir os aspectos apontados por Barros *et al.* (2005), que são:

1. O compromisso com a inovação sistemática e a criação de novas opções de produtos e serviços para a sociedade - a empresa que iniciou suas atividades somente com a produção de autoclaves de esterilização para materiais odontológicos, hoje, na busca por diversificação, as autoclaves representam somente de 60% a 70% do negócio, o restante são produtos como compressores, cubas, destiladores e lixeiras automáticas. Meza (2009) comenta que a realização constante de inovações é essencial para a Cristófoli manter-se competitiva no seu mercado de atuação.

Considera-se que a força propulsora do seu empreendimento está relacionada com a **oportunidade** de unir sua habilidade de negociação, sua capacidade visionária e seu interesse em consertar e, posteriormente, produzir as autoclaves, circunstâncias que favoreceram Ater Cristófoli a vislumbrar oportunidades no mercado. Logo, é possível avaliar que a força propulsora do empreendimento de Ater é mais a 'oportunidade' do que a 'necessidade'.

2. Propiciar o desenvolvimento regional e a formação de uma classe empresarial local – a preocupação do empreendedor com o desenvolvimento regional demonstrada no constante envolvimento com associações municipais e estaduais se materializou com a criação da Fundação EDUCERE. Esta instituição dispõe para a cidade e região um centro de pesquisas e desenvolvimento biotecnológico, com foco na incubação de empresas, a partir de um projeto social que atua na formação de jovens com potencial empreendedor, fornece suporte para negócios voltados à difusão e transferência de tecnologia.

Em um trabalho que trata sobre o empreendedor corporativo, Bom Ângelo (2003) aponta cinco elementos fundamentais para a caracterização do perfil de um empreendedor que podem ser relacionados ao perfil de Ater Cristófoli, são eles:

1. A criatividade e inovação – empreendedores conseguem identificar oportunidades antes das outras pessoas. Em decorrência da propagada preocupação com AIDS que percorria todo o país e do contato com o mercado de produtos odontológicos, Ater Cristófoli percebeu, na carência de equipamentos para esterilização que existia no mercado, a oportunidade de oferecer uma nova alternativa de autoclave de esterilização, mais barata que as importadas e melhor que as nacionais.

Criativo e inovador, o empresário se dispôs a montar um equipamento a partir de peças produzidas por terceiros. Atualmente, a empresa, que começou seu contato com o mercado internacional através de participação em feiras, pretende iniciar a produção na China e, a partir deste espaço logístico, exportar para a Europa.

2. A habilidade – direcionam seus esforços criativos para objetivos determinados e claros. Tendo como objetivo claro inserir no mercado seu novo equipamento, o empreendedor em análise direcionou todos os recursos que possuía (venda de carro e linha telefônica), além de usufruir dos relacionamentos (*network*) que já dispunha.
3. A força de vontade e fé – acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar as coisas, e com perseverança buscam seus objetivos. No caso em foco, o empreendedor não se deixou abater pelas dificuldades e limitações do novo empreendimento, quando os primeiros equipamentos apresentaram problemas, buscou uma alternativa para atender o mais satisfatoriamente possível os clientes, acreditando no sucesso do empreendimento.
4. O foco na geração de valor – buscam fazer as coisas da melhor forma possível, do modo mais rápido e com os menores custos. Transparecem estes elementos na busca pela inovação constante através da fundação EDUCERE e no foco na assistência técnica, além dos planos com relação ao futuro da empresa.
5. Correr riscos – quebram regras preestabelecidas, arriscam buscando formas diferentes de fazer as coisas. Em um momento de crise como a empresa enfrentava, especialmente por estar começando suas atividades com poucos recursos, Ater Cristófoli se dispôs a pagar pelo transporte dos equipamentos defeituosos de volta à fábrica para consertá-los.

Com relação à escola empreendedora de Mintzberg *et al.* (2000), a criação da empresa Cristófoli Equipamentos de Biossegurança poderia ser relacionada com três características estratégicas abaixo relacionadas:

1. O poder é centralizado nas mãos do executivo principal: Ater Cristófoli demonstra ter a chamada **visão** na condução dos seus negócios. Seu estilo de liderança aponta a existência de uma espécie de panorama ou imagem mental de um futuro estado possível e almejado para a sua organização. A figura de executivo principal da Cristófoli mostra a sua capacidade de lidar com os recursos físicos da organização, tais como capital, habilidades humanas e tecnologia. A condução estratégica, mesmo emergente em alguns momentos, assinala para os aspectos de temporalidade da empresa Cristófoli, que se confundem com a própria aprendizagem e a evolução histórica do seu líder/executivo. A iniciativa de vender o carro e a linha telefônica para inicializar a fabricação das autoclaves, a fundação EDUCERE, a necessidade de se distinguir no mercado pela prestação de serviços e investimento na China, também, são iniciativas que podem ser entendidas como uma pretensa visão e poder central do empreendedor, o qual, além de ser o líder da empresa, é o executivo principal da Cristófoli.
2. A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente: uma ameaça provável para a empresa são as autoclaves europeias com custo mais baixo. A preocupação de Ater com a concorrência mostra seu intento em seguir adiante e de conquistar o mercado europeu através de custos mais baixos de produção. Essa possibilidade pode estar relacionada à intenção de produção de autoclaves na China. A visão a longo prazo, também, é percebida no momento em que se anuncia o planejamento estratégico para a Cristófoli Equipamentos de Biossegurança se tornar uma empresa de classe mundial (*world class*).
3. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora: essa é uma premissa para a organização que tem crescido de 20 a 35% ao ano e, para 2010, pretende crescer 40%, sem abertura de capital; tornar-se uma empresa de classe mundial, somada à busca de outros mercados e, com isso, a ampliação do *market share* da Cristófoli constituem formas encontradas pelo seu executivo principal de se posicionar no mercado e se proteger contra a concorrência direta. É perceptível que o crescimento da empresa não é somente uma meta desta, mas é também meta pessoal de Ater

Cristófoli, pois, ao finalizar o texto, vê-se nitidamente a intenção de se **ampliar** enquanto empresário, principalmente ao pronunciar que irá cuidar de novos negócios e novos produtos. Pretende também expandir a sua visão de mundo e demonstra isso claramente ao considerar a necessidade de melhorar suas habilidades em línguas estrangeiras, estando disposto a morar na Europa por um ano.

Das características apontadas por Drucker (2002), somente não foi abordada pelos autores anteriores a relacionada ao estabelecimento da cultura associada à figura do empreendedor. A cultura de uma organização é estabelecida e mantida por meio de ações, crenças e valores que indicam o que deve e não deve ser feito. Nesse caso, as crenças e valores são percebidos e fortalecidos, principalmente, pelas práticas e ações diárias de como deve ser conduzido o negócio, associadas ao poder pessoal, liderança e carisma do executivo principal da empresa.

Neste caso de ensino, essa característica denota que o estabelecimento e a manutenção da cultura da Cristófoli Equipamentos de Biossegurança são mantidos por meio das ações, valores e crenças de Ater Cristófoli. Sua afirmação: “Acho que essa é a base da minha empresa, porque a gente não tem tanta tecnologia, nosso equipamento não é aquelas coisas, como a gente faz?... um bom serviço, um bom pós-venda, eu diria até um excelente pós-venda e é isso que nos mantém na liderança”, demonstra o balizamento de seus valores e crenças pessoais nas ações da empresa.

Percebe-se que a cultura carrega elementos importantes como confiança, valorização da equipe e comprometimento com clientes, enfatizado especialmente na total dedicação ao processo de pós-venda. A amizade é um valor cultivado pelo empreendedor desde o início da sua empresa, isso fica claro no momento em que ele menciona o fato de que os primeiros funcionários eram seus amigos, e que, até hoje, muitos dos que iniciaram com ele permanecem ligados à empresa, seja como seus colaboradores ou parceiros. Experiências que, segundo Ater, remetem à crença de que as pessoas são o “recurso natural mais importante” da sua empresa. Analisando o caso em partes ou no todo, é nítida a relevância das pessoas (clientes, funcionários e parceiros) para o nascimento e crescimento da empresa, e, a posição ocupada pela mesma atualmente no mercado de atuação.

Recomenda-se, para ampliar a discussão sobre as diretrizes da administração empreendedora e as práticas internas da empresa Cristófoli Equipamentos de Biossegurança, o apoio do trabalho de Ferreira *et al.* (2002), no qual defendem os autores que a inovação é resultado de: estrutura receptiva à inovação; mensuração sistemática do desempenho para a implementação de práticas coerentes com sua estrutura organizacional em termos de pessoas, remuneração, incentivos e recompensas que possibilitam e estimulam a busca incessante de inovações. Informações complementares (especificamente no que se refere à inovação) ao presente estudo poderão ser encontradas no artigo de Meza (2009).

Com relação ao processo estratégico e aos aspectos visionários do empreendedor presentes no seu dia a dia, que são indispensáveis para a empresa, recomendamos a leitura do trabalho de Palich e Bagby (1995), no qual os autores afirmam que os empreendedores categorizam cenários de forma muito mais positiva que outras pessoas, identificando mais forças *versus* fraquezas, oportunidades *versus* ameaças e potencial para melhoria de desempenho *versus* deterioração.

Outro tema recorrente no relato da história da empresa Cristófoli Equipamentos de Biossegurança é a questão do capital social, o qual, para Anand *et al.* (2002, p. 58), “refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações”. Este transparece quando Ater Cristófoli lembra o apoio dos familiares e o bom relacionamento com seus clientes, considerados amigos pessoais, como um grande diferencial para a venda das primeiras autoclaves produzidas por sua empresa.

Na pesquisa desenvolvida por Weisz e Vassolo (2004) com relação ao processo de aquisição de conhecimento, recursos e apoio para projetos, em que os empreendedores baseiam-se nas suas redes

sociais e na construção de novas redes, os resultados apontam que quanto maior for o capital social externo de uma organização na sua fase inicial mais promissor será seu desempenho.

Corroborando o estudo de Weisz e Vassolo (2004), Anand *et al.* (2002) ressaltam que, para enfrentar os desafios dos ambientes de conhecimento, as empresas estão percebendo que, além da capacidade dos funcionários, necessitam recorrer ao conhecimento de agentes externos para atender às suas necessidades de conhecimento, e tal aspecto pode ser relacionado ao empreendedor estudado quando de sua parceria de longa data com as empresas terceirizadas e a absorção dos melhores alunos da fundação EDUCERE. Tendo em vista que as organizações, provavelmente, não possuem todo conhecimento necessário internamente, por conseguinte, precisarão cada vez mais tirar proveito de seu capital social, que é um meio pelo qual as empresas absorvem conhecimento externo, a fim de agir de modo eficaz nas suas decisões. As organizações que conseguem aproveitar seu capital social de modo mais efetivo alcançam uma significativa vantagem sobre a concorrência.

Além do aspecto de amizade e laços familiares que foram relevantes para o início do negócio, é necessário que existam também motivos profissionais para formar a rede de contatos dos empreendedores, confirmado no relato sobre a importância da terceirização: “Porque, quando você terceiriza, você fala com quem ‘manja’ da coisa, já te entrega uma solução mais interessante e tal”. No estágio inicial da empresa, se os processos de formação das equipes forem motivados apenas por uma proximidade entre os membros (laços familiares, amizade e colegas de estudo) e não por uma busca racional de parceiros complementares adequados, a empresa terá maior possibilidade de fracassar (Weisz & Vassolo, 2004).

A seguinte declaração de Ater Cristófoli: “A minha empresa tem um bom conceito lá fora ... tem muito que ver com a minha capacidade de comunicação.... a estratégia eu acho que tem muito mais que ver com comunicação do que com qualquer outra coisa”, vai ao encontro da ênfase dada por Anand *et al.* (2002), em relação à comunicação ser elemento fundamental para que as organizações usufruam do capital social.

Referências

- Anand, V., Glick, W. H., & Manz, C. C. (2002). Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, 42(4), 57-73. doi: 10.1590/S0034-75902002000400007
- Barros, F. S. O., Fiúsa, J. L. A., & Ipiranga, A. S. R. (2005). O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 109-128.
- Bom Ângelo, E. (2003). *Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios* (C. Malferrari, Trad.). São Paulo: Pioneira. (Obra original publicada em 1985)
- Ferreira, A. A., Reis, A. C. F., & Pereira, M. (2002). *Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning.
- Meza, M. L. F. G. (2009, junho). O Processo de gestão de inovação alinhado à estratégia de competição numa micro e pequena empresa: o caso da Cristófoli Biossegurança. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Recife, PE, Brasil, 4.
- Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. (n.d.). *Balança comercial brasileira por município*. Recuperado de <http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca/>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Palich, L. E., & Bagby, R. D. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-438. doi: 10.1016/0883-9026(95)00082-J
- Weisz, N., & Vassolo, R. S. (2004). O capital social das equipes empreendedoras nascentes. *Revista de Administração de Empresa*, 44(2), 26-37. doi: 10.1590/S0034-75902004000200004