

KHORT: UMA IDÉIA ORIGINAL

Leopoldo Aquino Almeida

Diretor-Presidente da empresa Khort Comércio de Produtos Plásticos Ltda
leopoldo.almeida@khort.com.br (Brasil)

Jose Geraldo Pereira Barbosa

Doutor em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
Professor da Universidade Estácio de Sá
jose.geraldo@estacio.br

RESUMO

Conforme seu pedido de patente, o produto Khort é descrito como um abridor de saches, que consiste de um corpo composto por uma chapa substancialmente plana única com pelo menos uma fenda, pelo qual um sache irá passar, e uma lâmina embutida na parte terminal da dita fenda, qual lâmina irá cortar o sache. A partir dessa idéia original que foi desenvolvida em um produto inovador, o caso descreve as ações do inventor para fundar em 2009 uma empresa com a finalidade de explorar com vantagem competitiva a fabricação, comercialização e venda do produto. Além dos resultados promissores já obtidos com a empresa, o Khort foi exposto na Invention & New Product Exposition (INPEX), realizada nos EUA, e recebeu o prêmio de melhor invenção das Américas em 2010. Entretanto, o presidente da empresa agora se encontra diante de diversos dilemas. Como desenvolver os pontos fortes de seu negócio de modo a mantê-lo competitivo? Em que ritmo e direção a empresa deve crescer? Há no horizonte algum concorrente ou competidor que represente uma forte ameaça? Há alguma tendência mercadológica ou tecnológica que pode afetar seu negócio? Onde e como ele deve comprometer os recursos da empresa? O caso permite reflexões sobre empreendedorismo, inovação, análise da indústria e escolhas de ações estratégicas.

Palavras-chave: Estratégia; Empreendedorismo; Análise da indústria; Inovação; Ação estratégica.

1. UMA IDÉIA ORIGINAL

Em 2007, o inventor Leopoldo Aquino Almeida foi ao Rei dos Sucos, uma lanchonete na Rua Uruguaiana, centro da cidade do Rio de Janeiro e pediu um cheese-salada e um morango com leite. Quando foi servido, o dono do local pegou 3 sachês de catchup, uma tesoura e cortou suas extremidades, disponibilizando-os junto ao prato do sanduíche. Nesse momento, foi percebido o conforto de se consumir o tempero sem o risco de se sujar ou mesmo não conseguir abrir o sachê.

Leopoldo passou a refletir sobre como usuários comuns poderiam abrir, de forma fácil e sem a ajuda de terceiros, o sache e experimentar a mesma sensação de confortoda experiência acima vivenciada. Seja qual fosse o instrumento necessário para isso, ele sabia que algumas premissas deveriam ser atendidas:

- Ser tão prático que qualquer um tivesse condições de usar;
- Que possibilitasse a abertura do sachê utilizando-se apenas uma das mãos, entendendo que a outra mão estaria ocupada com o lanche;
- Que fosse seguro, não possibilitando que pessoas se machucassem na sua utilização ou manutenção;
- Que fosse higiênico; e
- Que pudesse ser o ponto de partida de um negócio rentável.

Dois fatos também chamaram a atenção de Leopoldo. O primeiro foi o de que o abridor de latas somente foi inventado 50 anos após a invenção da lata de condimentos. Antes as pessoas abriam tais latas com martelo e talhadeira, passando depois para faca quando o metal ficou mais fino. O segundo foi o de que no Brasil são produzidos aproximadamente 1 bilhão de saches ao mês.

2. A AÇÃO EMPREENDEDORA

Leopoldo acredita que o empreendedorismo é uma vocação. Para ele, o empreendedor é um agente de mudanças e transformação. E a transformação só acontece quando alguém se incomoda com algo ou vê uma oportunidade de melhoria de vida, seja ela com fins lucrativos ou apenas um projeto altruísta. Ele sempre foi uma pessoa curiosa. Acostumado a manter um olhar atento sobre o ambiente que o cerca, viu na experiência com o sachê uma oportunidade de negócio a ser explorada. Sabia de antemão que os recursos necessários para implementar tal empreendimento eram superiores aos que

possuía e por esta razão, os esforços para localizar pessoas que pudessem lhe auxiliar, com dinheiro e informações tecnológicas e mercadológicas, seriam imensos. Isso lhe exigiria uma grande capacidade de persuasão e autoconfiança, para poder face aos riscos que ele teria pela frente. Mas ele se reconhecia uma pessoa persistente e estava confiante em levar adiante sua idéia.

A partir das premissas estabelecidas, Leopoldo comprou uma canaleta (sistema X), e uma lâmina de barbear de duplocorte, a mesma utilizada nos antigos aparelhos de barbear. Cortou a lâmina em duas partes, serrou um pedaço da canaleta e em uma das partes, cortou uma fenda ao longo da peça. Colou na parte interna a gilete com o fio de corte para cima e obteve o produto que pode ser visto no lado direito da Figura 1. No dia seguinte, visitou o site do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e começou a pesquisar e estudar sobre legislação e buscar exemplos de propriedade intelectual. Buscou patentes de produtos já consagrados, escritas por empresas que tinham experiência nesse tipo de redação e que pudessem servir de base para fazer a sua. Leu, releu, pesquisou, entendeu, redigiu o pedido de patente e realizou o depósito. Conforme o pedido de patente, o produto foi descrito da seguinte maneira: um abridor de saches, que consiste de um corpo composto por uma chapa substancialmente plana única com pelo menos uma fenda, pelo qual um sache irá passar, e uma lâmina embutida na parte terminal da dita fenda, qual lâmina irá cortar o sache. Este abridor pode ser apoiado e fixado em uma moldura ou encaixe de um utensílio de lanchonete, tal como um porta-guardanapos, um porta-canudo ou outro artefato. Assim como em qualquer lugar que convier o estabelecimento utilizar, como paredes próximas ao balcão, o balcão propriamente dito, etc.

Sentindo-se mais seguro, começou a buscar um *designer* de produtos que o ajudasse a transformar aquela canaleta com uma gilete colada, algo ainda bastante rudimentar, em um produto. Uma impressora 3D do Instituto Nacional de Tecnologia (INT) foi utilizada para fabricar, a partir do arquivo 3D entregue pelo designer, um protótipo. Antes desse protótipo, já havia sido feitas algumas tentativas com acrílico que ficaram horríveis.

Durante o período de criação do protótipo, Leopoldo continuou pesquisando o que vem a ser um dos itens mais importantes do produto, que é aquele que dá origem à sua funcionalidade: a lâmina. Buscou na Internet fornecedores dos mais diversos segmentos e regiões. Chegou a tentar inclusive as lâminas cirúrgicas a fim de ter o corte mais macio possível e com maior durabilidade. Precisava entender a tecnologia de corte, os metais utilizados, tamanhos e aplicações que o preço final do produto fosse sacrificado. Dentre quase uma centena de amostras de laminas provenientes da Alemanha, Korea, China, Estados Unidos e Brasil, ele acabou por encontrar aquela que representava o melhor custo benefício. Os três ângulos existentes em seu fio proporcionam o melhor corte para filme plástico e a composição de seu aço não apenas atende às exigências do mercado americano para utilização na indústria alimentícia no corte de carnes diversas, como também apresenta o benefício de

retardar o processo de oxidação. Na Figura 1 podem ser vistos o produto em sua versão atual e o primeiro protótipo.



Figura 1: versão atual e primeiro protótipo do Khort.

Fonte: Elaborado pelos autores.

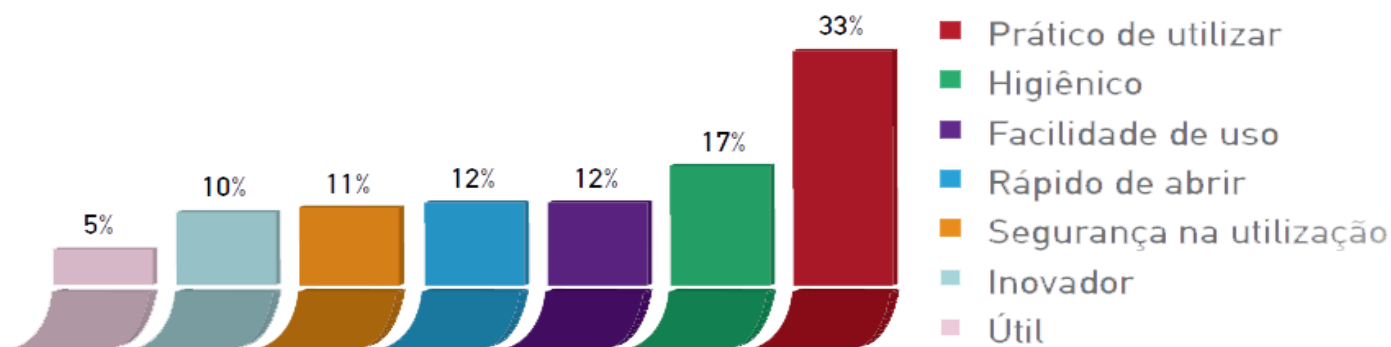
Cinco protótipos foram a seguir testados numa pesquisa de mercado conduzida por uma empresa especializada nesse serviço. Leopoldo, então mirando principalmente o mercado de fabricantes de produtos embalados em sachês, queria certificar-se, como de fato foi constatado na pesquisa, que o Khort produziria um aumento no consumo de sachês. Ele estava certo, o aumento constatado foi de 20% no consumo. Para isso, a pesquisa considerou dois cenários: o primeiro foi uma lanchonete ou casa de sucos, que servia lanches e que disponibilizava temperos em saches à vontade. Ou seja, o consumidor não precisava solicitar sachês. O segundo cenário foi idêntico ao primeiro, com a única diferença sendo a circunstância de agora o Khort encontrar-se disponível para abertura de sachês. Foram observados e tabulados os seguintes pontos:

- Modificação na quantidade média de sachês consumidos. Quanto foi consumido no primeiro cenário e quanto foi consumido no segundo por tipo de lanche (sanduíche, salgado, outros).

Dessa maneira, eliminou-se a sazonalidade, validando ainda mais os números.

- Quem consumiu os saches no primeiro cenário? O público foi observado e segmentado da seguinte maneira: criança, jovem, adulto, idoso – feminino ou masculino.

Somente no segundo cenário e após terem deixado o cenário, todos que usaram o Khort foram abordados e solicitados que listassem até 3 adjetivos para demonstrar o que acharam do produto. As respostas de 439 entrevistados foram espontâneas, isto é, não havia uma série de respostas a serem assinaladas. Os resultados podem ser vistos na Figura 2.



Pesquisa: Nessa pesquisa, não foi relatado qualquer objeção ao uso do produto.

Figura 2 - Resultados da Pesquisa de Mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Paralelamente a isso, foi contratado um escritório de patente para elaborar uma correta descrição do pedido e iniciar as ações de garantia de propriedade intelectual. O escritório selecionado foi o Magnus e Aspeby Industrial Property. Magnus, em particular, havia trabalhado durante anos como avaliador do INPI e esta experiência em propriedade intelectual foi determinante para a escolha de seu escritório. A partir do documento original, ele fez sugestões, mudou e remodelou o pedido de patente. Entrou com as mudanças implementadas no INPI e logo após iniciou os trabalhos de tradução para solicitação de proteção da invenção em países integrantes do *Patent Cooperation Treaty* (PCT), ou seja, os unionistas. Para essa última finalidade, foi contratado um escritório austríaco que, não tendo encontrado nenhum produto similar em países pesquisados, deu como favorável o pedido de proteção. Na Áustria, esse tipo de serviço é menos custoso em função de incentivos concedidos aos inventores originários de países em desenvolvimento.

Já no começo do ano de 2011, foi contratado um estudo ao Instituto de Microbiologia Paulo de Góes da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para verificar como o Khort se comportava como agente transmissor de doenças. Os resultados foram bastante animadores. Ele não só não transmitia vírus e bactérias como sua lâmina também possui um poder antimicrobiano que elimina tais organismos. O estudo também levantou o que era encontrado na parte externa das embalagens de sachês que eram colocadas na boca para abertura. Resumidamente, em 70% foram encontrados algum tipo de fungo, 55% algum tipo de bactéria e em 10,5% foram encontrados coliformes. O estudo conclui que embora o uso do abridor analisado necessite de mais estudos quanto à segurança, procedimento e frequência de higienização, os resultados sugerem que seu uso minimiza o risco de contato direto com patógenos que podem estar em baixas concentrações na superfície dos sachês. Ressalte-se que a contratação desta pesquisa teve como finalidade prevenir alguma situação de risco futuro e não foi solicitada por qualquer órgão público de vigilância sanitária.

3. A ORGANIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A reflexão sobre os resultados da pesquisa de mercado acima mencionada possibilitou conclusões mercadológicas e funcionais que levaram o produto a se transformar neste que pode ser visto no canto esquerdo inferior da Figura 3. Com o registro no PCT, os resultados de testes já realizados e o produto na mão, faltavam agora parceiros para produção, investidores no negócio e compradores.

A empresa Khort Comercio de Produtos Plásticos Ltda (www.khort.com.br) foi então criada em setembro de 2009 com a missão de inserir um novo produto em cima e dentro de balcões e mesas de bares, lanchonetes e restaurantes juntamente com outros objetos já consagrados como porta guardanapos, canudos, saleiros, galheteiros etc. Para Leopoldo, a empresa teria como propósito prover aos consumidores de produtos embalados em filmes plásticos uma maneira prática e higiênica de abrir a embalagem de forma segura e rápida, contribuindo para a boa experiência no seu consumo. Ele pretendia tornar o khort um produto indispensável em qualquer estabelecimento, inclusive fora do Brasil, onde temperos em sachês sejam consumidos, e que fosse sempre percebido como uma maneira higiênica, prática, rápida e eficiente para abertura de embalagens em filmes plásticos. Para isto ele julgava relevante cultivar valores organizacionais como transparência, ética, inovação, higiene e respeito com cliente.

Os recursos financeiros para implantar o negócio foram levantados entre amigos e familiares, em troca de cessão de 25% dos direitos sobre a patente. Estes recursos, cerca de R\$30.000,00 foram aplicados no levantamento de informações e desenvolvimento do *design* do produto. A empresa conta hoje com 10 funcionários que se dividem em 2 espaços. No espaço administrativo, atuam 1 diretor comercial e administrativo, encarregado de prospectar grandes contas e discutir os acordos comerciais, e que responde pelo proprietário em sua ausência; 1 estagiária de contabilidade, que cuida dos lançamentos contábeis e da execução das contas a pagar e receber; 1 estagiária de comunicação, responsável pela manutenção do conteúdo online do site da empresa e respostas às mídias sociais; 1 secretária comercial, que elabora os pedidos, telefona para clientes e transportadoras etc; e 1 vendedor, que atua de forma ativa e passiva.

No espaço fabril, trabalha 1 supervisora que cuida da separação dos pedidos, assim como conferência do material que chega do fornecedor. Ela é responsável pela entrada e baixa de estoque, elaboração de relatórios gerenciais da expedição, assim como da emissão pelos correios de todos os pedidos de nossa loja eletrônica. Há também mais 3 funcionários que cuidam da embalagem, expedição e personalização das peças (tampografia). Toda a produção é puxada pela demanda. Com relação à fabricação propriamente dita dos produtos, ela é terceirizada por meio de acordos comerciais

com parceiros. A Figura 3 ilustra os diversos tipos de produtos e acessórios ofertados pela empresa. Notar entre eles a presença do Khort descartável, no canto direito inferior da Figura 3.



Figura 3 - Produtos da Empresa.
Fonte: Elaborado pelos autores.

4. A CONCORRÊNCIA

O Khort é um produto inovador que não possui concorrentes expressivos e promete resolver o problema que os consumidores encontram para abrir o sachê no momento de consumo de lanches rápidos. Vale destacar que não apenas o sachê é um alvo do Khort, mas embalagens plásticas de maneira geral como pacotes de sabão em pó, amaciantes, massas de tomate, maionese, pouches diversos, etc. cada vez mais presentes nas prateleiras de supermercados.

Com relação à concorrência, o Khort, em sua categoria de abridor de saches e embalagens, possui aproximadamente 30 **concorrentes diretos**, isto é, produtos com o mesmo propósito que o do Khort. Esses abridores podem ser classificados em 3 modelos:

- Modelo guilhotina: tem como desvantagem a necessidade de usar as duas mãos, uma para posicionar o sachê e outra para acionar o dispositivo;
- Modelo perfurador: aqueles que perfuram o sachê; além da necessidade das 2 mãos o tempero escorre pela parte externa da embalagem podendo levar para o alimento as possíveis bactérias ou vírus contidos na parte externa da embalagem; e
- Modelo fenda e lâmina - modelo utilizado no Khort.

Felizmente esses produtos apresentam-se pouco ameaçadores por diversos motivos:

- Em primeiro lugar, o Khort apresenta uma grande vantagem sobre os concorrentes que é a facilidade de troca e conseqüente venda do refil (lâmina);

- Os produtos concorrentes são mais agressivos ao meio ambiente pelo fato de que quando suas lâminas perdem o fio, todo o produto tem de ser descartado. Com o Khort, somente o refil da lâmina é descartado, ou seja, a base permanece. Uma vantagem adicional surge também neste momento, pois a base do Khort, que pode conter uma mensagem publicitária, permanece no balcão, fazendo com que o investimento no produto se prolongue;

- O alto preço de venda dos concorrentes inviabiliza a sua comercialização como brinde. Foi observado também que eles são vendidos diretamente para os restaurantes, o que torna seu formato de distribuição bem diferente do adotado para o Khort;

- Na grande maioria dos concorrentes, se faz necessária a utilização das duas mãos para abertura do invólucro. Mesmo aqueles que tornam possível a abertura do sache utilizando uma das mãos não permitem a limpeza do mesmo de forma prática, tornando mais difícil a higienização no ponto de venda. O Khort pode ser utilizado por crianças e idosos sem dificuldades, fazendo com que possa também atingir os domicílios;

- A publicidade do Khort se dá nos canais de venda. Isto é, a empresa investe em demonstradoras, cartazes e educação do consumidor com o produto, mostrando as diferentes finalidades que o Khort pode atender. Os concorrentes não têm uma estrutura organizada de vendas e distribuição. São presentes apenas na Internet pelo baixo investimento requerido;

- Quando se analisa a concorrência com outros tipos de brindes não voltados para abertura de saches, como é o caso de galheteiros, porta canudos, guardanapos etc, surge também a vantagem da originalidade do Khort - ele é percebido como um produto inovador e diferente dos demais brindes. Devido à grande demanda de brindes em bares e restaurantes. O Khort tem uma maior chance de ser aceito por comerciantes e disponibilizado em cima de balcões e mesas; e

- Em função de seu tamanho pequeno, quando comparado aos seus concorrentes diretos, o Khort tem maiores chances de ser incorporado a produtos como porta guardanapos, porta canudos etc. Este aspecto lhe oferece maiores oportunidades de parcerias com fabricantes destes produtos.

Além dos concorrentes diretos, outros mecanismos e procedimentos podem ser utilizados para abertura de saches. Algumas lanchonetes e cadeias de lojas, como a Geneal (franquia de cachorro quente no Rio de Janeiro), no passado proviam aos seus clientes uma tesourinha para que não tivessem o risco de se sujarem ao cortar o sache, sendo convertidas para o Khort na primeira oportunidade de experimentação. Esse método é efetivo, mas o processo só é possível com utilização das duas mãos.

Adicionalmente, foi observado na própria Geneal que, mesmo tendo a tesoura disponível, muitos clientes abriam os saches com os dentes.

Alguns estabelecimentos permitem que o ketchup e mostarda sejam utilizados nas embalagens em que são comercializados, o que é uma prática ilegal em alguns municípios. Por sua vez, a introdução de sacos plásticos selados de temperos em uma bomba manual permite ao consumidor colocar em um pequeno pote a quantidade a ser consumida para depois colocá-la no alimento. Estas bombas já são utilizadas em algumas cadeias famosas como Mc Donalds.

Outros 2 procedimentos que podem atingir de alguma maneira o consumo do Khort são a utilização dos dentes e mãos para abertura do sache. O emprego das mãos é a maneira que o fabricante de sache preconiza (e acredita) ser a mais fácil para a abertura. Para isso o fabricante provê no sache um picote que se encontra na lateral do invólucro ou no topo do mesmo, com intuito de facilitar sua abertura. Com relação aos dentes, eles são o método mais comumente observado. As pessoas se utilizam da boca pela dificuldade de abrir ou pela forma mais rápida de abertura. Foi observado que mesmo constando um picote no sache para abertura, ainda assim a boca é usada. Vale ressaltar o fato de que apesar de as pessoas considerarem falta de higiene abrir o sachê com a boca, ainda assim o fazem.

No que concerne á possibilidade de surgimento de produtos diretamente similares, a ameaça é pequena em função da proteção que existe com a patente. No entanto, cópias ilegais (piratas) do Khort são passíveis de surgirem. Mesmo com essa ameaça de cópias ilegais, o custo para produção do Khort, ou similar, não é baixo. Uma vez estabelecida a posição no mercado e os consumidores estiverem utilizando e satisfeitos, será difícil tomar os principais clientes. Um ponto importante a ser levado em consideração é a possibilidade de os fabricantes de sache inventarem outro tipo de embalagem que consiga ser aberta com apenas uma das mãos, tornando o Khort obsoleto. Entretanto, caso isso ocorra, haveria ainda um tempo considerável até que ela fosse difundida no mercado e se transformasse em padrão de uso.

Como principais barreiras a inibir a concorrência vislumbram-se (i) a aprovação da patente cujo processo está bem encaminhado; (ii) a utilização de múltiplos canais de distribuição para atender vários segmentos, tentando ser o mais pulverizado possível; (iii) a diferenciação do produto no que se refere à diversidade de sua utilização em conjunto com outros utensílios de lanchonete; (iv) a exigência de um alto capital para confecção de moldes de fabricação; uma vez que o Khort tenha se estabelecido como grande *player*, o investimento no molde para concorrer com ele será muito mais arriscado do que é hoje quando não existe um concorrente expressivo; (v) economia de escala que permite menor preço para o produto por já ser fabricado em volume maior do que quem está começando e busca o retorno do investimento mais imediato que o Khort; (vi) e finalmente, a partir da

consagração do seu uso, os concorrentes terão grandes dificuldades em fazer com que os usuários abandonem um produto com o qual já estejam acostumados para usar outro.

Entre as barreiras acima citadas, Leopoldo entende o preço como principal arma para inibir concorrentes legais e ilegais. Como tem uma linha de alta produção, consegue reduzir o custo de fabricação, e assim também reduzir o preço final do produto, o que faz com que mesmo os produtos piratas não sejam competitivos. Em outras palavras, Leopoldo pretende eliminar os fabricantes ilegais competindo em seu próprio território:- baixo preço!

Apesar de acreditar no potencial de sua invenção, Leopoldo se preocupa com determinados aspectos de seu negócio. Em especial, ele menciona os custos de mudança de cultura (fazer por meio de um processo educativo, com que as pessoas peçam no ponto de venda um produto para abertura de saches), a facilidade de o produto ser copiado, o roubo do refil da lâmina e a falta de manutenção (limpeza) por parte do estabelecimento que o disponibiliza.

5. FORNECEDORES E CLIENTES

A empresa pretende manter terceirizada sua produção e focar na venda e divulgação do Khort. Dentre os principais fornecedores, podem ser citados os fornecedores de lâmina, serviços de injeção de plástico, polímeros, moldes, embalagens, fita dupla-face e serigrafia. Alguns desses diferentes insumos podem ser fornecidos por um mesmo fornecedor como é o caso do polímero que é fornecido pela própria empresa de serviços de injeção.

Um ponto a favor do Khorté a constatação de que existe uma grande quantidade de fornecedores de polímeros, injetoras de plástico e lâminas dos mais diversos tipos, formatos e materiais. Isso garante a Leopoldo maior força nas negociações de preços com seus fornecedores. Neste formato de negócio são necessários poucos fornecedores e nenhum deles precisa ter alguma diferenciação para atender aos requisitos técnicos do Khort. Ou seja, os insumos podem ser considerados *commodities*. A margem de contribuição do produto permite estabelecer critérios para escolha dos melhores fornecedores sem colocar em risco o fornecimento. Vale ressaltar que em nenhuma das matérias primas a empresa é dependente de apenas um fornecedor.

No que toca aos clientes, podem ser destacados:

- Bares, restaurantes, lanchonetes etc. Poderão comprar através de um atacadista ou diretamente da empresa via comércio eletrônico. Serão estabelecidos preços e quantidades mínimas para faturamento;

- Atacadistas: Makro Atacadista, Sam's Club, Rede Assaí, MegaBox e demais atacadistas que vendem utensílios para hotéis, cozinhas, restaurantes, etc.;

- Varejo: lojas de artigos domésticos e culinária. Poderá atingir os bares, restaurantes, lanchonetes etc. e o consumidor doméstico;

- Fabricantes de produtos embalados em saches: essas empresas são os principais alvos do Khort. Elas podem adquirir o Khort para ofertá-lo como brinde para seus consumidores através de seus distribuidores ou presos à própria embalagem ou dentro das mesmas. Tais vendas mostrarão para os demais clientes que este importante setor (fabricantes de produtos embalados em saches) chancela o Khort como um produto útil para abertura de saches;

- Distribuidores de produtos embalados em saches: empresas que já fazem a distribuição de saches de grandes empresas como Bom Sabor, Predileta, Junior etc., também poderão adquirir o Khort para ofertá-lo como brinde em campanhas de fidelização;

- Fornecedores de alimentos embalados: restaurantes e pizzarias. Esses clientes podem incorporar o **Khort descartável** nas embalagens de seus produtos, mediante pagamento de *royalties*. É interessante notar que este tipo de alimento normalmente é entregue em domicílio com algum tipo de sache;

- Pequenos comerciantes (venda porta em porta): a idéia aqui é pulverizar a venda, criando oportunidades de trabalho para pequenos comerciantes por meio da venda para os mesmos de um *kit* franquia contendo uma quantidade inicial do produto, panfletos, displays, DVD com treinamento etc.;

- Mercado de brindes: devido ao grande apelo do produto, ele poderá ser adquirido por grandes empresas para que seja presenteado a funcionários e clientes como brinde;

- Mercado doméstico: pensa-se aqui em uma linha diferenciada, com um material mais nobre e de melhor acabamento para uso doméstico. Oferecer a empresas como Imaginarium uma opção para abertura de saches em casa;

- Setor de hotelaria: hotéis, motéis e SPAs para abertura de preservativos, shampoos e condicionadores embalados em saches; e

- Setor hospitalar: depois dos resultados do estudo da UFRJ que não mostrou contaminação do conteúdo dos sachês nos testes realizados, ele pode ser indicado para ambientes hostis como hospitais. Os nutricionistas usualmente utilizam a prática de disponibilizar a alimentação em saches como um meio de controlar o que o paciente ingere.

6. RESULTADOS ALCANÇADOS

Em termos publicitários, Leopoldo conseguiu uma excelente visibilidade para o Khort por meio de entrevistas veiculadas nos programas de TV Pequenas Empresas Grandes Negócios, Sem Censura e Jornal do SBT, e em jornais O Globo, Jornal do Brasil e Estado de São Paulo. A partir daí, blogueiros viram o produto e começaram a divulgar em seus respectivos blogs, até que um blog específico (www.bemlegaus.com) também publicou uma matéria sobre o Khort e este explodiu na Internet. O blogue www.bemlegaus.com publicou uma nota sobre Khort e em menos de 1 mês foram mais de 10.000 visitas. A partir daí várias pessoas de diversos lugares do Brasil começaram a entrar em contato pedindo pelo nosso abridor de saches para revenda, para uso, para divulgação etc. Quando a marca de 500 mil unidades vendidas foi atingida, ainda não havia sido realizado qualquer investimento em divulgação ou logística. O consumo cresceu empurrado pelo mercado e por meio, principalmente, de um bom site, uma loja eletrônica e muito vídeo no YouTube. O Khort passou a ser referência no YouTube para abridor de saches.

Outra excelente conquista foi a premiação de melhor invenção das Américas em 2010 obtida nos Estados Unidos na exposição *Invention and New Products Exposition* (INPEX 2010). O produto foi exposto em um ambiente totalmente diferente de onde foi criado e mostrou que a versatilidade do Khort compensa as diferenças culturais.



Figura 4 - Prêmio de Melhor Invenção das Américas.
Fonte: Invention & New Product Exposition (n.d).

Os textos das Figuras 5 e 6 ilustram em certa medida a receptividade do mercado norte-americano ao Khort.



Figura 5: Notícia sobre o Khort.
Fonte: Gadget3.com (n.d).



Figura 6 - Notícia sobre o Khort.
Fonte: Craziest Gadgets (n.d).

Os números a seguir mostram a evolução das vendas da empresa. Em 2009, foram R\$45.062,80; em 2010, R\$ 1.077.096,37; e em 2011 (até outubro), R\$ 1.165.754,96. Acredita-se com base na tendência da série que a empresa irá faturar entre R\$ 3 a 4 milhões em 2012 se investimentos em marketing forem realizados.

7. AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

Os esforços da empresa estão cada vez mais voltados para a produção, venda e distribuição do refil da peça, ou seja, a parte que contém a lâmina. O objetivo é licenciar outras empresas para que elas

produzam seus produtos com a base do Khort (onde é inserido o refil da lâmina) já incorporada nos mesmos. Sendo mais claro, existem diversas empresas que produzem porta guardanapos, porta canudos, papeleiras, entre outros tipos de marcadores de mesa e balcões. A quantidade de produtos onde a base doKhort pode estar incorporada beira ao infinito. Quando se imagina produzir todos os produtos onde a base doKhort pode ser incorporada, o investimento em desenvolvimento de moldes e peças com *designs* diferenciados seria muito alto. No entanto, por que não oferecer às empresas que já produzam os produtos acima mencionados o licenciamento para instalação da base do Khort sem pagamento de *royalties*? Com isso uma nova funcionalidade seria incorporada nestes produtos, o que agregaria valor aos mesmos. A única exigência para o licenciamento seria a de que a empresa licenciada adquira 1 ou mais refis de lâminas para cada base de Khort incorporada em seu produto. Recentemente foi fechado o primeiro acordo nessa direção com a empresa Ice Pack, empresa líder na produção de utensílios para lanchonetes e restaurantes. A Ice Pack desenvolveu um porta-guardanapo com a base do Khort já incorporada, como pode ser visto na Figura 7. Para cada porta guardanapo produzido, a Ice Pak comprará um refil da lâmina. Ressalve-se que serão vendidas não apenas uma unidade de refil de lâmina para cada porta guardanapo, como também todas as futuras reposições de lâminas.

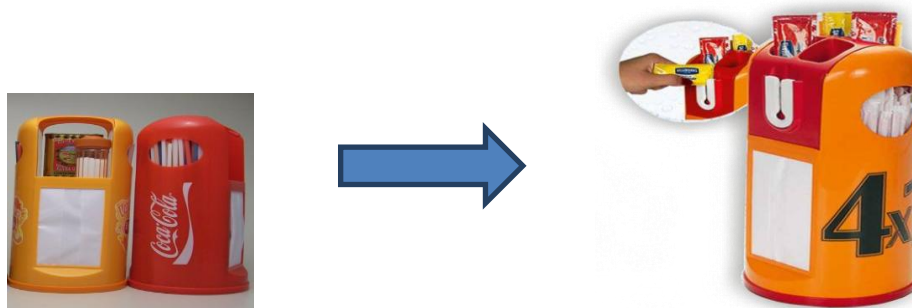


Figura 7 - Khort Incorporado em Produto da Ice Pak.

Fonte: Elaborado pelos autores

Outro movimento importante foi a decisão de abertura de uma empresa nos Estados Unidos para atender à demanda do mercado externo. Sendo a lâmina importada dos Estados Unidos, não faria sentido pagar os impostos de importação, frete e tarifas aduaneiras e, após a incorporação da lâmina ao Khort, a mesma retornar aos EUA. Em futuro próximo, será erguida uma planta fabril em Ohio que produzirá a peça, que depois será enviada para um *fulfilment center* (tipo de empresa de logística) em Illinois que enviará os produtos para os clientes finais diretamente de lá. Em dezembro de 2011, um comercial do Khort, batizado em solo americano de *Slide'nSlice*, passou a ser exibido nas cidades de Nova York, Nova Jersey, Dallas, Tampa, Detroit, Chicago e Los Angeles.

Vale destacar que o baixo preço do produto serve como inibidor de cópias piratas. Quanto maior a margem de contribuição de um produto, mais atrativo ele passa a ser para cópia. É pouco provável que alguém assuma o risco de processos judiciais e multas para ter uma margem pequena de lucro. A empresa já obteve um ganho inicial e agora planeja adotar uma política de preços agressiva, tendo a economia de escala a seu lado. Outra finalidade dessa ação é acelerar a difusão do produto no mercado criando uma oportunidade para o Khort se estabelecer como o **padrão de mercado**. Nessa direção, cabe também mencionar o importante papel do Khort descartável que, apesar de não ser rentável, contribui de forma relevante para disseminar o conceito de abertura de sache com outro produto diferente da tesoura ou faca. A intenção de rápida difusão parece estar sendo atingida, pois, atualmente, ao se introduzir no Google as palavras: **abridor de sache**, os principais retornos da busca estão relacionados ao Khort.

Leopoldo reconhece que ele precisa desenvolver uma política comercial e estruturar o departamento de vendas da empresa. Também reflete sobre como ele pode colaborar para que a exigência de abertura de saches por meio de processos higiênicos, como o proporcionado pelo Khort, seja transformada em leis municipais. Para isso, ele pretende junto aos órgãos públicos competentes lutar pela criação de uma norma que possa ser utilizada para aferir, entre outras funcionalidades, a segurança da utilização de abridores de sachês no que se refere a acidentes e contaminação.

O futuro do Khort parece promissor, porém Leopoldo agora se encontra diante de diversos dilemas. Como desenvolver os pontos fortes de seu negócio de modo a mantê-lo competitivo? Em que ritmo e direção a empresa deve crescer? Há no horizonte algum concorrente ou competidor que represente uma forte ameaça? Há alguma tendência mercadológica ou tecnológica que pode afetar seu negócio? Onde e como ele deve efetivamente comprometer os recursos da empresa? A entrada de um parceiro (investidor) no capital social da empresa poderia ser uma solução para estas questões?

8. NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais do Caso

O caso Khort: uma idéia original tem como propósito colocar para reflexão dos alunos as dificuldades enfrentadas para a criação e manutenção de um negócio. Assim, poderão ser discutidas questões como os motivos para a criação do negócio, a construção dos recursos para erguer o empreendimento, a organização da empresa, o ambiente do negócio, a origem da vantagem competitiva, as capacidades e competências que alimentam o negócio e as ações estratégicas implementadas.

Utilização Recomendada

O caso pode ser utilizado nas disciplinas Administração Estratégica e Gestão da Inovação de cursos de graduação e pós-graduação para apoiar a discussão sobre tópicos como: análise do ambiente da indústria, escola estratégica do empreendedorismo, gestão da inovação, estratégias de competição e crescimento, seleção de ações estratégicas entre outros.

Fontes de Obtenção dos Dados do Caso

O caso foi inteiramente descrito, em novembro de 2011, pelo primeiro autor do caso, Sr. Leopoldo Aquino Almeida, proprietário e fundador da empresa Khort Comercio de Produtos Plásticos Ltda. O site da empresa (www.khort.com.br) também foi consultado para obtenção de fotografias e informações relacionadas ao caso. Também foram consultados os sites do INPI (<http://www.inpi.gov.br/>) e do *World Intellectual Property Organization* (<http://www.wipo.int/pct/pt/>).

Relevância dos Tópicos

Estimativas do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicam uma taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas de 80% antes de completarem o primeiro ano de funcionamento. Em certa medida, o caso ilustra que esta taxa de mortalidade pode ser reduzida por meio de criatividade do empreendedor para obter os recursos necessários à construção do empreendimento e de planejamento cuidadoso da gestão do negócio.

Questões para Discussão

1. Quais são os elementos essenciais (*drivers*) do sucesso do negócio? Como eles se articulam? Em especial identifique quais são as competências essenciais para o sucesso do negócio? Como elas podem ser desenvolvidas?

2. Analise o ambiente da indústria (setor econômico) da empresa Khort. Identifique o grau de rivalidade entre concorrentes, as ameaças de produtos substitutos e novos entrantes e o poder de barganha de fornecedores e clientes.
3. Identifique as ações estratégicas implementadas. Como a empresa compete? Como ela pretende crescer?

Arcabouço Conceitual Necessário à Exploração ou Discussão do Caso

O texto que se segue a cada questão ilustra o arcabouço conceitual que pode ser utilizado para orientar a resposta a cada questão.

Questão 1: Quais são os elementos essenciais (*drivers*) do sucesso do negócio? Como eles se articulam? Em especial identifique quais são as competências essenciais para o sucesso do negócio? Como elas podem ser desenvolvidas?

Heijden (2005) propõe o conceito de *business idea* para identificar os elementos que descrevem os *drivers* do sucesso do negócio: i) o valor criado para o cliente (necessidade não atendida); ii) o conjunto único de atividades por meio das quais esse valor é criado; iii) as competências únicas, distintas que apóiam o conjunto de atividades; iv) a natureza da vantagem competitiva (diferenciação ou liderança em custos); e v) o ciclo de *feedback* positivo no qual os recursos alimentam o crescimento. A Figura 8 ilustra como os elementos da *business idea* se articulam.

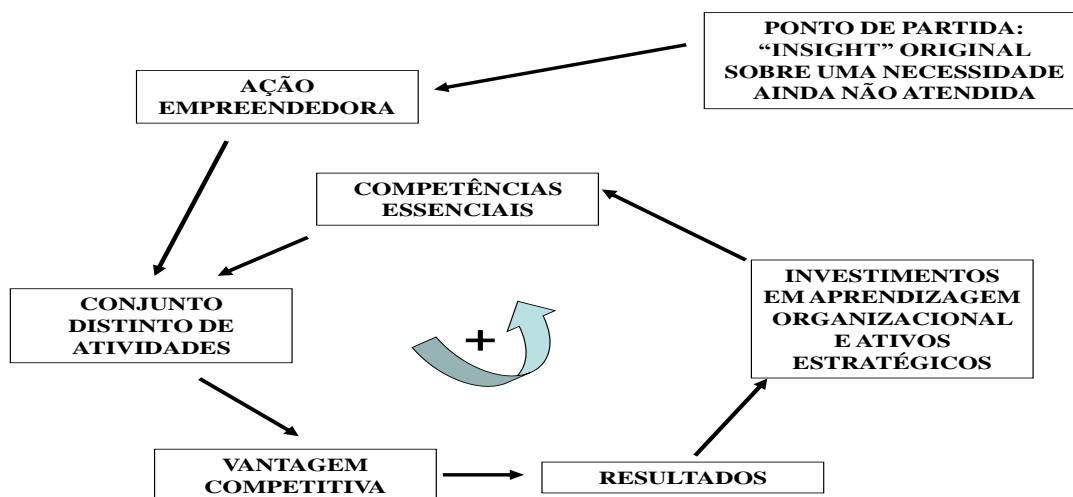


Figura 8 - Business Idea - os elementos centrais do negócio e sua articulação.
 Fonte: adaptado de Heijden (2005)

A condução de análises SWOT leva usualmente à elaboração de uma agenda de cenários, que é tipicamente uma lista de 4 ou 5 grandes temas ou áreas de interesse (oportunidades e ameaças) no ambiente contextual. São áreas de grandes incertezas que preocupam de forma significativa a empresa. A agenda de cenários é o ponto de partida para a elaboração de cenários futuros. Decorrente da análise SWOT, surge também a agenda interna: uma lista de forças e fraquezas da empresa a partir de uma versão preliminar da *business idea*. Esta agenda é o ponto de partida do processo de identificação completa da *business idea*, que é realizado por meio de um processo de elicitação (Heijden, 2005).

A *business idea* é então confrontada com as oportunidades e ameaças em uma perspectiva projetiva, ou idealmente ela é confrontada com múltiplos cenários de igual chance de ocorrência (perspectiva prospectiva) com a finalidade de (i) verificar até que ponto a *business Idea* continua a criar valor para o cliente e/ou prover liderança em custos, e (ii) avaliar a força das ameaças ao conjunto de competências únicas da empresa. Se a conclusão é que a BI é robusta e prevalecerá em todos os possíveis cenários, o estrategista passa a se preocupar em como aproveitar (*exploit*) a *business idea*. Isso leva à geração de *business portfolio options* (reavaliação dos negócios existentes e desenvolvimento de novos negócios). Se a conclusão é que a *business idea* é fraca, o estrategista precisa voltar sua atenção para as capacidades da organização, ou seja, como fortalecer a *business idea*. Disso resulta a geração de *capability options* (desenvolvimento de competências únicas). Se não for possível fortalecer a *business idea* por meio do desenvolvimento de novas capacidades, pode-se chegar à conclusão de que o negócio (ou portfolio de negócios) precisa ser reduzido (Heijden, 2005).

Para Hamel e Prahalad (1994), as capacidades organizacionais surgem quando os recursos são adequadamente integrados de modo que uma tarefa específica ou um conjunto específico de tarefas sejam desempenhados de forma eficiente. Para esses autores as competências centrais de uma organização são as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Ou seja, são aquelas atividades em que uma organização tem um desempenho bem superior ao de seus concorrentes, e através das quais a organização vem há algum tempo adicionando valores únicos a seus produtos e serviços. Nas palavras de Barney (1991) as capacidades organizacionais se transformam em competências essenciais quando: são percebidas pelos clientes como valiosas e raras (únicas); são custosas de serem imitadas pelos concorrentes; e são vistas pela própria empresa como insubstituíveis.

Em outra vertente de análise, a escola **austríaca** de estratégia enfatiza o empreendedorismo como fator determinante de vantagem competitiva. Para os seguidores dessa escola, as restrições impostas por forças competitivas do setor são ultrapassadas por ações empreendedoras que provocam um desequilíbrio no mercado, ou seja, preços maiores auferidos por líderes de mercado são reflexos de valores relativos atribuídos por consumidores às inovações. Assim as vantagens competitivas seriam

explicadas basicamente por monopólios temporários sobre processos e produtos inovadores. Para os autores dessa escola, o objetivo estratégico por excelência seria, portanto o constante movimento de descoberta de oportunidades para melhorias em produtos e processos produtivos (Jacobson, 1992).

Questão 2: Analise o ambiente da indústria (setor econômico) da empresa Khort. Identifique o grau de rivalidade entre concorrentes, as ameaças de produtos substitutos e novos entrantes e o poder de barganha de fornecedores e clientes.

Heijden (2005) propõe que uma boa estratégia deve ser baseada em: (i) aceitação dos objetivos da organização; (ii) avaliação das características organizacionais, inclusive sua capacidade de mudar; (iii) avaliação do ambiente interno e externo, presente e futuro; (iv) avaliação do ajuste entre os dois; (v) invenção e desenvolvimento de políticas para melhorar o ajuste; e (vi) decisões e ações para implementar a estratégia.

De acordo com a proposição acima mencionada, o processo de formação de estratégias empresariais deve estar ancorado em uma análise ambiental conduzida em 4 dimensões: ambiente geral (país onde a organização está estabelecida), ambiente da indústria (setor da economia ao qual pertence a organização), ambiente da competição direta (formado pela empresa e seu principal competidor) e ambiente interno (recursos, capacidades e competências essenciais da organização). Tal análise é dirigida, primordialmente, pelas declarações de missão e visão da organização. Usualmente, o foco da análise é dirigido para o futuro do País, no caso da análise do ambiente geral; para os fatores e condições que influenciam a lucratividade da empresa dentro do setor, no caso da análise da indústria; e para as ações, respostas e intenções dos competidores, no caso da análise da competição direta. A análise do ambiente interno por sua vez se volta para a identificação dos recursos, capacidades e competências centrais da organização (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

O caso se presta, em especial, para o exercício de análise do ambiente da indústria conforme proposta por Porter (2005). Na maioria das vezes o ambiente da indústria tem um efeito direto sobre a competitividade da empresa maior que o do ambiente geral. Uma indústria pouco atrativa apresenta baixas barreiras de entrada, fornecedores e clientes (compradores) com forte poder de barganha, produtos substitutos competitivos e intensa rivalidade entre os competidores. Ou seja, uma indústria pouco atrativa é sinônimo de ambiente de alta hostilidade. A atratividade da indústria (setor da economia) está parcialmente fora do controle da empresa, pois depende bastante das ações e respostas das demais empresas. Ela pode ser avaliada por meio de diversos indicadores tais como: perspectiva de crescimento do setor, lucratividade média do setor, retorno médio de investimentos no setor etc. A competitividade, por sua vez, está parcialmente sob controle da empresa, pois depende dos recursos, capacidades e competências da empresa (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Questão 3: Identifique as ações estratégicas implementadas. Como a empresa compete? Como ela pretende crescer?

Ações (ou respostas) estratégicas são aquelas que requerem da organização um investimento substancial em esforços para manutenção, desenvolvimento ou aquisição de recursos, capacidades e competências centrais. Tais ações exigem comprometimento por parte da organização e por essa razão são difíceis de implementar e de reverter. Elas impactam a organização como um todo e não apenas partes (setores) da mesma. Os objetivos organizacionais e ações estratégicas se desdobram posteriormente em objetivos e ações setoriais. É vital que as ações estratégicas estejam alinhadas a uma estratégia organizacional, tema do próximo parágrafo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Por estratégia organizacional se entende uma forma preferida de comportamento organizacional que acaba por definir o espaço (envelope, linha de ações) das ações estratégicas possíveis. Sem estratégia, as ações estratégicas se tornam desalinhadas e não concorrem para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim toda organização, implícita ou explicitamente, acaba por adotar uma forma preferida para competir, crescer seu negócio ou diversificar para outros negócios, ou cumprir seu mandato externo. Em verdade, é exatamente a análise das ações (respostas) estratégicas efetivamente implementadas ao longo dos anos que permite identificar as estratégias de uma organização. Diversos tipos de estratégias competitivas (Miles & Snow, 2003; Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2002; Porter, 2005), crescimento (Ansoff, 1987) e diversificação de negócios (Hitt et al., 2007), encontram-se já descritas na literatura acadêmica e profissional.

Heijden (2005) afirma que o processo de formação de estratégias se baseia essencialmente na criatividade do gestor, no que concerne à **invenção** de ações estratégicas originais. Afinal, se diversas estratégias já são conhecidas e disponibilizadas na literatura acadêmica e profissional onde estaria então o poder da criatividade do gerente para desenvolver sua organização em um ambiente favorável ou fazê-la sobreviver em um ambiente hostil? Tal criatividade se manifestaria essencialmente na criação e implementação de ações estratégicas criativas, originais, específicas. Ou seja, duas organizações utilizando uma mesma estratégia podem adotar diferentes ações estratégicas; entretanto, aquela que desenvolver a ação estratégica mais eficiente colherá os melhores resultados.

Para a escola estratégica do empreendedorismo, o processo de formação de estratégias é influenciado pela atitude empreendedora que é basicamente caracterizada por: criatividade e busca por novas idéias; busca de oportunidades, através de monitoração permanente de mudanças ambientais, iniciativa, persistência, aceitação de riscos; estabelecimento de redes de contatos, persuasão, liderança e autoconfiança; e estabelecimento de visão e de metas e controle para atingi-la (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005).

Para Karpouzas (2006) o processo de formação de estratégias, influenciado por empreendedorismo, é caracterizado por: emergência de estratégias; o ajuste das estratégias às ações passadas e comportamentos pretendidos (aprendizagem); flexibilidade na adaptação ao ambiente - diminuição de riscos e identificação de oportunidades; criatividade; desenvolvimento de competências; liderança da organização como facilitador do processo; participação de outros níveis gerenciais na formação das estratégias; comprometimento pessoal – idéia que se torna coletiva; conhecimento como fonte de vantagem competitiva; e estímulo ao pensamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1987). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Craziest Gadgets. (n.d). *Pesquisa geral no site*. Recuperado em 27 de agosto, 2012, de <http://www.craziestgadgets.com>.
- Gadget3.com. (n.d). *Pesquisa geral no site*. Recuperado em 27 de agosto, 2012, de <http://www.gadget3.com>.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heijden, K. van der. (2005). *The art of strategic conversation* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases)* (7th ed.). Mason: Thomson Higher Education.
- Invention & New Product Exposition. (n.d). *Pesquisa geral no site*. Recuperado em 27 de agosto, 2012, de <http://www.inpex.com/special-awards-2010.aspx>.
- Jacobson, R. (1992). The “Austrian” school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.
- Karpouzas, A. (2006). *Análise do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor: um estudo de caso em duas ONG's comunitárias*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Miles, R., Snow, C. C. (2003) *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B.M., & Ghoshal, S. (2002). *The strategy process: concepts, context, cases* (4th ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Porter, M. (2005) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrentes*. Rio de Janeiro: Campus.

KHORT: AN ORIGINAL IDEA

ABSTRACT

According the patent application, the product Khort is described as a sachet opener, which consists of a body comprising a substantially flat plate with at least a single slit, through which will pass a sachet, and a blade built into the terminal of said slit, which will cut the sachet. From a very original idea which was developed in an innovative product, the case describes the actions of the inventor to found a company in order to exploit competitively the manufacturing, marketing and sales of Khort. In addition to the promising results already obtained with the company, the Khort was exposed in the Invention & New Product Exposition (INPEX) held in the U.S., and received the award for the best invention of the Americas in 2010. However the company president is faced with several dilemmas. How to develop the strengths of your business in order to keep it competitive? At what pace and direction the company should grow? Is there on the horizon any competitor or competitor that represents a major threat? Is there any marketing or technological trend that may affect his business? Where and how he must commit the resources of the company? The case allows thoughts on entrepreneurship, innovation, industry analysis and strategy selection.

Keywords: Strategy; Entrepreneurship; Industry analysis; Innovation; Strategic action.

Data do recebimento do artigo: 23/07/2012

Data do aceite de publicação: 19/10/2012