

Grupo Inditex

A Inditex, conglomerado espanhol bem-sucedido e dono de cadeias como a Zara e a Massimo Dutti, ultrapassou oficialmente a Gap como maior empresa de retalho de moda do mundo (09/2008). A expansão mundial da cadeia Zara durante os últimos meses foi tão rápida que permitiu que a Inditex atingisse este primeiro lugar. Enquanto isto acontecia, a Gap debatia-se com uma forte quebra do consumo das famílias no mercado americano.

A primeira loja Zara abriu em 1975 na Corunha, tendo-se expandido por todo o território espanhol durante os anos 80. No final da década, em 1988, a rua de Santa Catarina viu nascer a primeira loja fora de Espanha desta cadeia. A abertura desta loja no Porto marcava, assim, uma era de crescimento e globalização do grupo espanhol, que 20 anos depois se transformou na maior cadeia de retalho de moda no mundo.

A razão deste impressionante crescimento e sucesso deve-se essencialmente à utilização de uma gestão inovadora e de técnicas logísticas e de sistemas de informação inteligentes. A inovação trazida pelo seu modelo de negócio e pela sua estrutura de gestão tem sido objeto de numerosos estudos nas mais prestigiadas escolas de gestão do mundo.

O modelo de negócios da Zara é caracterizado por um elevado grau de integração vertical, em face de outros modelos desenvolvidos por competidores internacionais, no qual são integradas todas as fases do processo de moda: design, manufatura, logística e distribuição em lojas próprias. Conta com uma estrutura flexível e uma forte orientação para o cliente. A chave deste modelo é a capacidade de adaptar a oferta, no menor período de tempo possível, aos desejos dos consumidores. Segundo um porta-voz do grupo, o sucesso do modelo de negócio da Inditex reside na sua capacidade de adaptar a oferta num curto espaço de tempo, para que esta se coadune com as preferências dos clientes. Para o grupo espanhol, o tempo é a principal variável a ter em conta, muito mais do que os custos de produção.

Para a Zara, o tempo é o principal fator a considerar, muito mais do que os custos de produção. A integração vertical permite reduzir os prazos e dispor de uma grande flexibilidade, com uma redução de estoques a um nível mínimo, diminuindo ao máximo o risco moda. A rede detém a maior parte das lojas, além de criar e distribuir tudo o que produz, terceirizando apenas uma pequena parte da produção. As peças são cópias dos modelitos de grifes como Prada e Armani.

A Zara desenvolveu uma cadeia de distribuição criando, produzindo, distribuindo e disponibilizando uma nova mercadoria em seus pontos de venda a cada 15 dias.

Aproximadamente metade dos produtos Zara é produzida nas suas próprias estruturas, sendo que os corantes e cerca de 40% dos tecidos são adquiridos em outras fábricas do grupo Inditex. Produtos simples como sweaters em cores clássicas são produzidos por fornecedores externos localizados na Europa, Norte da África e Ásia. Produtos mais complexos, como ternos femininos, são produzidos

pela própria Zara. Quando a produção é interna, a Zara subcontrata pequenas empresas locais para fazer atividades simples, como costura.

Graças a um fantástico esquema de logística, as peças fabricadas na Espanha chegam a uma loja em qualquer lugar do mundo em até 48 horas depois do pedido. Mais da metade da produção da empresa é confeccionada na sede de La Coruña, na Espanha. A fabricação é própria ou fica a cargo de pequenos parceiros instalados nos arredores da unidade. As roupas são feitas em pequenos lotes e distribuídas por caminhão para entrega na Europa ou por avião para as lojas que a rede possui mundo afora, inclusive no Brasil.

Outra estratégia bem-sucedida é que as cópias ficam pouquíssimo tempo nas prateleiras, obrigando as clientes a visitar constantemente as lojas em busca de novidades. A combinação de qualidade aceitável com preços baixos revelou-se irresistível.

As equipes das lojas são encorajadas a manterem um contato quase direto com os designers, para que estes se apercebam instantaneamente das tendências de mercado e dos gostos dos clientes, para que assim passem rapidamente a produtos que deverão ser vendidos tão rápido quanto possível. A Zara consegue acompanhar ou até mesmo estar à frente das tendências, gastando apenas 2 semanas desde a ideia de uma peça até que esta seja comercializada nas suas lojas.

Fontes:

A era da Logística. **Revista Exame**. 05/10/2006

INDITEX. **Site institucional**. Disponível em: WWW.inditex.com

JOÃO, B.N.; PISCOPO, M.R. Estratégias de Inovação de Valor e o Modelo Delta: o Caso da Zara. **eGesta**, v.2, n.4, out-dez 2006.

O Antonio Erminio da Espanha. **Revista Exame**. 20/09/2005

Zara é Nº 1. **Portugal Textil**. 09/2008. Disponível em:

<http://www.portugaltextil.com/tabid/63/xmmid/407/xmid/34674/xmview/2/NoticiaID/34674/Default.aspx>

Sorvete Jundiá

Uma pequena indústria de sorvetes do interior de São Paulo despertou a atenção de executivos da Kibon, líder do mercado no Brasil. A Jundiá Sorvetes, fundada há 40 anos no interior de São Paulo, iniciou sua produção de forma artesanal, atualmente a fábrica se localiza na cidade de Itupeva e produz uma série de linha de produtos e sabores. São mais de 15 linhas e 80 sabores, distribuídos em mais de 25 mil pontos de vendas. É a quarta colocada no ranking nacional, com 1,5% de participação no mercado, liderado pela Kibon (22,7%), pela Nestlé (6,7%) e pela General Mills com o Häagen Daz (2,0%) (BOUÇAS, 2017). Sua estratégia é fabricar produtos semelhantes aos dos líderes Kibon e Nestlé -- inclusive com embalagens parecidas. Os produtos da Jundiá estão no Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso e Paraná e a principal propaganda, além dos preços que a empresa afirma ser 20% menores do que os dos principais concorrentes, vem do boca a boca.

“Identificamos um aumento na demanda e a necessidade de investir em mercados como o Rio de Janeiro. Hoje, são mais de 25 mil pontos de venda, em importantes regiões do Brasil. Nossa expectativa é dobrar em quatro anos, passando para 50 mil pontos”, afirma Cesar Bergamini, presidente da Jundiá Sorvetes. Para ele, o fato de a fabricante não investir especificamente em uma marca, mas na variedade de produtos — mais de 80 sabores — faz todo o sentido em um mercado em que o consumo ainda está em expansão e com um novo perfil de consumidor.

“Trabalhamos com todos os processos de qualidade. Mas ainda não há como fazer produtos sofisticados. Nosso consumidor está nas classes C e B, somos encontrados em supermercados, lanchonetes, padarias, lojas de conveniência. Essa capilaridade e a recomendação feita pelo próprio consumidor são a melhor propaganda”, defende ele.

O franchising é um outro braço de negócios, administrado pela SMZTO, holding de franquias que atua em diferentes segmentos. Com 70 lojas em todo o país, em cidades com menos de 100 mil habitantes, a meta é chegar a 100 unidades franqueadas. O investimento mínimo para abrir uma franquia da rede é de R\$ 76mil e o tempo de retorno do capital é de 10 a 20 meses (JornalFranquia, 2017).

Fonte: Sorvete Jundiá. Site institucional. Disponível em: www.jundia.com.br

Primeiro Lugar. Revista Exame, 01 out. 2009.

Distribuição e boca a boca são as estratégias da Jundiá Sorvetes. Brasil Econômico, 27 ago. 2013.

Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/noticia/distribuicao-e-boca-a-boca-sao-as-estrategias-da-jundia-sorvetes/>. Acesso em: 17 abr. 2017.

Londrina ganha primeira franquia da Casa do Sorvete Jundiá. JornalFranquia. Disponível em: <http://www.jornalfranquia.com.br/?pg=desc-noticias&id=1404>. Acesso em: 17 abr. 2017.

BOUÇAS, C. Sorvete no pote impulsiona marcas. Valor Econômico, 13 fev. 2017. Disponível em:
<<https://www.pressreader.com/brazil/valor-econ%C3%B4mico/20170213/281865823222300>>.

Acesso em: 17 abr. 2017.

Tetra Pak

A Tetra Pak é uma empresa transacional presente em mais de 165 países que produz sistemas integrados para processamento, envase, distribuição e embalagens cartonadas para alimentos. A empresa atua no Brasil desde 1957 no Brasil, possui duas fábricas, uma no estado de São Paulo e outra no Estado do Paraná e gera mais de 1000 empregos diretos. Um dos pilares da empresa, conforme é possível verificar em sua missão¹ e na sua história, é a inovação tecnológica. Constantemente a empresa lança novas embalagens, o que ressalta a sua capacidade de antecipar tendências no atendimento das necessidades dos clientes.

Pode-se dizer que a Tetra Pak apresenta padrão arrojado de comportamento em relação às atividades de inovação tecnológica. Apresenta posição de liderança técnica e de mercado no que se refere ao mercado de embalagens e por constantemente investir em desenvolvimento tecnológico. A Tetra Pak foi a empresa que desenvolveu as embalagens longa vida e constantemente apresenta inovações ao mercado de embalagens, bem como nas áreas de processamento e envase. Foi a primeira empresa a lançar a embalagem cartonada para alimentos líquidos, a primeira embalagem cartonada longa vida, a primeira tampa moldada na embalagem (FlexiCap), a primeira tampa de rosca para embalagens cartonadas, a primeira embalagem cartonada do mundo para alimentos sólidos, entre outros.

A empresa desenvolve continuamente, além de soluções em embalagens, novos sistemas de envase e de processamento, como a plataforma Tetra Pak ® A3/Flex, que tem como principais características a velocidade e a flexibilidade, e a Tetra Pak® A1 mpp, para a embalagem Tetra Classic, primeira embalagem longa vida lançada no mundo, com formato tetraédrico. Plataforma inovadora, a Tetra Pak ® A3/Flex permite o envase de produtos em 22 diferentes tamanhos de embalagens Tetra Brik® Aseptic e Tetra Prisma®. Já a Tetra Pak® A1 mpp, plataforma de alta produtividade e fácil utilização, gera vantagens econômicas e ambientais, com o envase em embalagens que utilizam menos material e que garantem a validade do produto por até um ano.

A Tetra Pak do Brasil desenvolveu uma solução pioneira para dar destino ecologicamente correto às embalagens longa vida pós-consumo. A subsidiária brasileira começou a incorporar a preocupação socioambiental a seus negócios em 1996, quando assumiu o compromisso de dar um destino ambientalmente correto às embalagens descartadas pelos consumidores. Hoje ela tornou-se uma referência na área no país e passou a exportar esse conhecimento para outras unidades da Tetra Pak. "Nesse assunto, o Brasil já está ditando regras", afirma Paulo Nigro, presidente da Tetra Pak Brasil. O uso inédito dessa nova tecnologia, que recebe o nome de Plasma, foi obtido graças a parceria da empresa com as empresas Klabin, Alcoa e TSL Ambiental e o Instituto de Pesquisas

¹ Disponível em: www.tetrapak.com.br

Tecnológicas de São Paulo. O investimento dessas quatro companhias foi de R\$ 12 milhões em um período de 7 anos. Essa tecnologia permite a separação total do alumínio e do plástico que compõe a embalagem, o que impulsiona a sua reciclagem. Com isso, além de aproveitar o papel, que representa 75% da composição total da embalagem, é possível extrair também o plástico (20%) e o alumínio (5%), com baixo consumo de energia. A tecnologia já foi transferida para outras operações da companhia em países como República Dominicana, Peru, Argentina, Guatemala e África do Sul. Esse é um exemplo de inovação tecnológica inédita no mundo inteiro obtida por meio da cooperação entre diversas empresas e instituto de pesquisa que visa ampliar a tônica do desenvolvimento sustentável.

Outro exemplo de tecnologia desenvolvida no Brasil foi o módulo UltraFresh, uma evolução da tecnologia de ultrapasteurização (UHT), que torna o sabor do leite mais intenso, sem alterar sua composição. A tecnologia traz, além dos ganhos na qualidade do produto, redução dos custos de fabricação e aumento da produção anual.

Para fazer com que as embalagens sejam mais sustentáveis, a Tetra Pak se concentra em aumentar o uso de materiais renováveis. Como uma visão de longo prazo, a Tetra Pak pretende desenvolver uma embalagem totalmente renovável. Um grande passo rumo a esta meta foi o lançamento mundial das tampas LightCap™ 30, produzidas com polietileno de alta densidade (PEAD) derivado de cana-de-açúcar. No Brasil, a Tetra Pak anunciou no final do mês de fevereiro de 2014 o lançamento da primeira embalagem com polietileno de fonte renovável nas camadas. Assim, até o fim de 2014, todas as embalagens produzidas pela Tetra Pak no país contarão com a camada de plástico proveniente de recurso renovável, que volta a crescer: a cana-de-açúcar.

A Tetra Pak se comprometeu a aumentar a reciclagem das embalagens cartonadas pós-consumo e dobrar a taxa mundial para 40% até 2020. (Em 2013, a taxa de reciclagem global da Tetra Pak chegou a 24,5%.)

Em 2013 a Tetra Pak também contou com o lançamento de uma série de inovações, entre equipamentos e serviços, que apoiaram os clientes na redução da sua pegada ambiental. Por exemplo, o Tetra Alcross® RO Lite foi disponibilizado para pequenos e médios produtores de queijo para transformar soro de leite com excesso água, em um novo produto. O Tetra Vertico®, uma nova geração da unidade de trocador de calor, foi lançado para melhorar a eficiência energética em sistemas de aquecimento e resfriamento de uma vasta gama de produtos de alimentos preparados. De acordo com Claes Du Rietz, Vice-presidente de Meio Ambiente da Tetra Pak, alcançar a excelência ambiental faz parte da estratégia da empresa para 2020, já que este é um assunto crucial para o futuro da empresa e dos clientes.

Algumas inovações:

http://www.tetrapak.com.br/inovacoes/hotsite_inovacoes.html

Fonte:

Vida Longa aos Negócios. Revista Exame, 12 nov 2009.

Tetra Pak. Site institucional. Disponível em: www.tetrapak.com.br

Tetra Pak anuncia progresso nas metas ambientais. Tetra Pak. Site institucional, 06 mar. 2014.

Disponível em: <<http://www.tetrapak.com/br/about/newsarchive/progresso-metas-ambientais>>.

Acesso em: 17 abr. 2017.

Subsidiárias Nacionais de Fabricantes de Equipamentos de Telecomunicações

Ao contrário do que acontecia no passado, quando as operadoras de telefonia eram as empresas mais inovadoras da cadeia produtiva, atualmente as empresas fabricantes de equipamentos de telecomunicações são responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico, isso permitiu o aumento da concorrência e concentração de esforços de P&D em algumas empresas mundiais. Como o setor de telecomunicações no Brasil está dominado por empresas transnacionais e, portanto a inserção brasileira no processo de desenvolvimento tecnológico depende da estratégia dessas empresas, o Brasil torna-se vulnerável no desenvolvimento tecnológico, uma vez que depende da participação das equipes brasileiras de P&D no processo de desenvolvimento realizado mundialmente por essas companhias.

A subsidiária brasileira da Nokia atua principalmente como adaptadora de produtos globais. Eventualmente, a empresa apenas recebe a tecnologia de um centro de excelência. Devido aos recursos da Lei da informática, lei que estabelece incentivos fiscais para as empresas que investirem em atividades de pesquisa e desenvolvimento, a subsidiária realiza certos projetos que não são globais.

A Motorola apresenta várias estruturas em relação à pesquisa e desenvolvimento de acordo com o nicho de produtos. Para o GTSS – para infra-estrutura de rede, as subsidiárias têm o papel de monitorar as características do mercado local e adaptar os produtos globais para aquele mercado. É também comum encontrar subsidiárias que apenas recebem treinamento dos centros de excelência para a fabricação e suporte técnico dos produtos. No segmento de PSP- para a comunicação pessoal, a subsidiária brasileira coopera de duas formas, a equipe local contribui para o desenvolvimento global, com a integração de um centro mundial. Na outra forma de cooperação, a subsidiária local coopera diretamente com outras subsidiárias no desenvolvimento de projetos, porém esse não é integrado por uma unidade da TNC e somente supervisionado. No segmento de Semi-condutores, a empresa no Brasil possui um centro para o desenvolvimento de projetos de circuitos integrados, esse centro tem certa autonomia no desenvolvimento de novos projetos. Ele pertencia à subsidiária local, mas agora está desvinculado formalmente da empresa porque houve, em âmbito mundial, uma separação do negócio de semicondutores, que agora faz parte da Freescale, uma empresa do grupo Motorola.

Fonte:

GALINA, S.V.R. Desenvolvimento global de produtos: o papel das subsidiárias brasileiras de fornecedores de equipamentos do setor de telecomunicações.2003. 311f. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

Catupiry

Uma empresa pode adotar uma estratégia tradicional por apresentar um produto conhecido no mercado e ou por sua reputação estar no caráter regional.

Foi há mais de 100 anos, em Minas Gerais, que os imigrantes italianos Mário e Isaíra Silvestrini produziram o primeiro requeijão cremoso do Brasil. De uma receita de família, o casal fez nascer a Laticínios Catupiry®, um sonho que virou realidade em novembro de 1911 na estância hidromineral de Lambari. Era nessa pequena fábrica mineira que Mário e Isaíra Silvestrini produziam o requeijão quase artesanalmente. Depois de pronto, cada requeijão era envolvido em papel celofane e cuidadosamente colocado um a um em pequenas caixas de madeira. O que eles não imaginavam é que o requeijão de consistência cremosa, porém firme, e as caixas redondas de madeira produzidas à mão, viriam a se tornar verdadeiros ícones.

Para fabricar o produto em maior escala, Mário buscou alguns parceiros para fazer negócio e a empresa passou a funcionar em um esquema de sociedade: a família Silvestrini e mais outras cinco famílias (que permanecem na gerência até hoje). Em 1922, o requeijão passou a ser industrializado na cidade de São Lourenço/MG e na década de 1940, a empresa expandiu o seu parque fabril para as cidades de Bebedouro e Santa Fé do Sul – na época, duas bacias leiteiras no Estado de São Paulo.

A prova de que todo o esforço e história da marca valeram a pena foi intensificada em 1973, quando a Catupiry recebeu o título de “o requeijão do Brasil” no Dicionário Internacional de Queijos, Les Fromages, editado pela Les Editions Larousse.

A qualidade das matérias-primas e o rigor dos processos industriais fizeram da Catupiry® um ícone de sabor e excelência. O processo de fabricação do requeijão, mantido em segredo desde 1911, é considerado semiartesanal, pois os funcionários – que trabalham há anos na empresa – só de olharem para o produto sabem se tem algo errado com ele. “Eles sabem dizer se precisa de um pouco mais de creme ou um pouco mais de massa. A fabricação quase artesanal dos produtos é monitorada sempre de perto durante todo o processo por meio de testes laboratoriais.

Para alinhar tradição com novas tecnologias, a Catupiry está buscando a renovação das suas fábricas – adquirindo túneis de descongelamento e novas desnatadeiras - e ao mesmo tempo, se preocupando cada vez mais com a sustentabilidade e questões relacionadas ao meio ambiente.

Empregado hoje em abundância nas receitas de pizza, o produto acabou ganhando concorrência de produtos similares que indevidamente usavam sua marca como um nome genérico. As vendas por mês do requeijão tradicional somam 800 toneladas (RODRIGUES, 2016).

Por apresentar reputação de produção artesanal e uma forma tradicional da apresentação do produto, a empresa apresenta cuidado em realizar mudanças no seu negócio e na sua imagem. A empresa precisou por várias décadas manter a embalagem circular de madeira que indentificava o produto junto aos consumidores, apesar de o uso do material envolver altos custos e já não ter sido

mais utilizado pela indústria de alimentos. Quando a empresa modificou a embalagem do produto, manteve o seu formato e o design, somente modificando o material utilizado.

Na década de 1990 a troca da madeira pelo plástico (polipropileno) fez com que aparecessem outros formatos de embalagens, como bisnagas, sacos de dez quilos e baldes (especialmente desenvolvidos para serem vendidos às pizzarias).

“As tão adoradas caixas de madeira são vantajosas com relação ao plástico porque absorvem a umidade do requeijão, deixando-o mais gostoso e sequinho. A caixinha ainda é encontrada nas lojas, mas a demanda é tanta que estamos estudando voltá-la ao mercado no ano que vem”, destaca Vilson Sanchez, Superintendente da Catupiry. Segundo ele, não é tão fácil encontrar a madeira ideal e quem a produza, até porque a ideia é que ela seja oriunda do reflorestamento.

Com 104 anos de tradição, a empresa possui atualmente 650 funcionários e capta leite de 1300 produtores. “Hoje, coletamos de 7 a 9 milhões de litros de leite por mês. Buscamos a máxima qualidade da matéria-prima e, por isso, colocamos para rodar algumas ações voltadas para os produtores de leite, como assistência técnica feita por profissionais qualificados da própria empresa ou convênios com profissionais da área de lácteos, compra de insumos por meio de convênios com lojas agropecuárias, educação continuada e também, palestras para os produtores”, relatou Vilson.

Todas as indústrias da Catupiry são equipadas com laboratórios de microbiologia e se porventura chega um leite com qualidade inferior e/ou despadronizado, é descartado ou devolvido ao fornecedor. “Não é à toa que a nossa marca nunca esteve envolvida em nenhuma fraude ou problemas do tipo”, ressalta.

Fonte:

Catupiry. Site institucional. Disponível em: www.catupiry.com.br

TIGRE, P.B. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Campus, 2006.

RODRIGUES, R. M. C. Produtora do inconfundível requeijão, Catupiry alia história, tradição e qualidade. Milk Point, 19 set. 2016. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/produtora-do-inconfundivel-requeijao-catupiry-alia-historia-tradicao-e-qualidade-102108n.aspx>. Acesso em: 17 abr. 2017.

Fraldas Sapeka

É provável que o consumidor do Sudeste, o maior mercado do Brasil, jamais tenha ouvido falar na Sapeka, empresa criada em 1998 em Goiânia por dois jovens que haviam acabado de entrar na faculdade de administração e de engenharia. O embrião do negócio foi uma máquina artesanal de fazer fraldas -- uma das tantas usadas por pequenos empreendedores do país. Mas, nos últimos anos, a Sapeka tem se tornado cada vez mais familiar para os executivos de grandes fabricantes de bens de consumo. A empresa, cujo escritório em Fortaleza foi instalado na sobreloja de um açougue de periferia, fatura 200 milhões de reais por ano e detém a liderança no mercado de fraldas no Norte e no Nordeste, com participação de 34% (REVISTA EXAME, 2009). Antes quase desprezados pelas grandes corporações, esses mercados, de perfil marcadamente popular, agora são vistos como uma nova fronteira para o crescimento das vendas. A pequena Sapeka hoje é a grande concorrente nessas regiões da multinacional Kimberly-Clark, líder no mercado brasileiro de fraldas. E é justamente o acirramento dessa disputa que joga luzes sobre um grupo de empreendimentos regionais com o perfil da Sapeka, instalados, atuantes e relevantes fora do eixo Rio-São Paulo.

Em março de 2010, a Hypermarcas fechou a compra da Fraldas Sapeka. Sediada em Aparecida de Goiânia (GO), a nova controlada era então a campeã de vendas nas regiões Norte e Nordeste. De acordo com fator relevante divulgado pela Hypermarcas, a operação envolveu o pagamento de 225 milhões de reais à vista. Outra parte seria paga com a emissão de 6,785 milhões de ações. Pela cotação de fechamento das ações ordinárias da companhia na época, o valor total do negócio alcançou cerca de 367 milhões de reais (EXAME.COM, 2010).

Com a aquisição, a Hypermarcas tornou-se a terceira maior fabricante de fraldas infantis, sendo a maior brasileira a atuar no setor.

Pequenas, desconhecidas, mas poderosas. Revista Exame, 11 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=1&clipping=8212>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

Hypermarcas fecha a compra da Fraldas Sapeka. Exame.com, 10 out. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/hypermarcas-fecha-compra-fraldas-sapeka-538151/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

Wisewood e SuperBac

A Wisewood e Super Bac veem nos negócios verdes uma via de inovação, de aproximação com um mercado nascente e crescente, uma realização ideológica e -- sobretudo -- um modo de fazer dinheiro.

Cerca de 1 000 toneladas de embalagens de plástico deixaram de ir para lixões e aterros sanitários todos os meses desde junho de 2008. O destino delas passou a ser a cidade de Itatiba, no interior de São Paulo. Lá funciona a fábrica da Wisewood, empresa criada para transformar esse lixo em dormentes para trilhos de trem e cruzetas para postes de luz. A idéia de produzir o que o mercado batizou de "madeira plástica" foi do paulista Wladimir Kudrjawzew, de 44 anos. Engenheiro aeronáutico, ele pesquisava o reaproveitamento dos resíduos de plástico havia oito anos, em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Por meio de um conhecido, Kudrjawzew conseguiu mostrar o plano de negócios da Wisewood a Rogério Igel, um dos acionistas do grupo Ultra. Igel investiu 8 milhões de reais para se tornar sócio da empresa e fazer com que ela saísse do papel. Outros 12,5 milhões vieram de um financiamento do BNDES. A fábrica da Wisewood começou a funcionar em março de 2008.

O dormente polimérico Wisewood é resultado de mais de dez anos de pesquisa e desenvolvimento, inclusive com universidades e instituições de pesquisa. Desde 2007 a Wisewood instalou mais de 250.000 dormentes nas principais ferrovias brasileiras com altíssimo grau de aceitação. Os dormentes possuem dimensional e características similares à da madeira e a instalação pode se feita utilizando o mesmo ferramental padrão do dormente de madeira, evitando o investimento da ferrovia em novos ferramentais e treinamento de pessoal.

Testado e aprovado nas principais ferrovias brasileiras, os dormentes poliméricos superam não só as exigências das normas internacionais, mas também tem um desempenho muito superior à madeira nobre. Suas características inertes ainda impedem a ação de fungos, bactérias e a degradação com os climas mais severos, tendo perspectivas de durabilidade acima de 30 anos. O corpo técnico da Wisewood atua em conjunto com a ABNT na normatização do dormente polimérico no Brasil, e empresa atua em parceria com algumas das principais universidades do país para o desenvolvimento constante do produto.

O negócio criado pelo administrador paulista Luiz Chacon Filho parece saído de um filme de ficção científica. Aos 33 anos de idade, Chacon ganha dinheiro com bactérias. Sua empresa, a SuperBac, desenvolve e seleciona bactérias que podem ser usadas para eliminar os mais diferentes tipos de resíduo. Nas fábricas da Natura, da Unilever e da Coca-Cola, a tecnologia de Chacon é utilizada para acelerar o funcionamento das estações de tratamento de efluentes e eliminar odores. Em 2006, a americana JohnsonDiversey, maior empresa de limpeza institucional do mundo, fechou um acordo com a SuperBac para o desenvolvimento de uma linha de produtos exclusiva -- um deles é o BioBox, composto de cubos de bactérias usados para dar fim ao material orgânico de caixas de

gordura e fossas sépticas de estabelecimentos comerciais. "Foi nosso grande salto até agora", diz Chacon, que criou a empresa em 1995. O crescimento do negócio chamou a atenção de instituições financeiras. Em torno de 2006, o banco Sofisa adquiriu 15% do capital da SuperBac. Em dezembro de 2007, o banco português Espírito Santo, por meio de um fundo criado para investir em inovações tecnológicas, comprou 12% da empresa, por 12 milhões de reais

Atualmente, a SuperBAC dispõe de unidades e centros de pesquisa e desenvolvimento no Brasil, Estados Unidos e Colômbia, para elaboração de soluções ambientalmente corretas e economicamente viáveis para os processos produtivos dos segmentos de agricultura, saneamento, tecnologia de processos, óleo e gás e bens de consumo.

Entre seus diferenciais SuperBAC conta com mais de 20 anos de experiência no segmento de biotecnologia; utiliza somente microrganismos de origem natural certificados, não patogênicos, não oportunistas e não geneticamente modificados; investimento intensivo em pesquisa e desenvolvimento; e capacidade para customização e desenvolvimento de soluções específicas conforme cada necessidade.

Fonte: Eles estão abrindo caminho. **Revista Exame**, 20 mar. 2008.

Wisewood. Site institucional. Disponível em: <<http://www.wisewood.com.br/dormentes.php>>.

Acesso em: 17 abr. 2017.

SuperBAC. Site institucional. Disponível em: <<http://www.superbac.com.br/quem-somos/empresa/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

Topper

Uma das marcas mais conhecidas de artigos esportivos do país, a Topper envelheceu frente à agressividade dos concorrentes. Agora tenta se reinventar para recuperar o terreno perdido. Pertencente à Alpargatas e antiga patrocinadora da Seleção Brasileira de Futebol em duas copas do mundo, a Topper nos últimos anos se transformou numa marca de pouca expressão, ofuscada pelas grandes grifes esportivas globais e mesmo pelas rivais brasileiras mais agressivas. A partir de janeiro de 2009, a Topper tem passado pelo mais radical processo de reformulação de sua história, desde que foi lançada no país, em 1975. A internacionalização da empresa também faz parte da sua estratégia atual. Reconheceu que para ser forte globalmente é necessário apostar na diversificação dos produtos.

A grife figura como uma das três marcas mais importantes do segmento de calçados para futebol (tênis e chuteiras) no Japão. “O mercado nipônico já responde por cerca de 9% de nossas vendas”, festeja Adriano Bonani Besso, gerente de marketing da Topper. Nos gramados do Brasil, a Topper reina absoluta com uma fatia de 32% em um setor que movimenta R\$ 90 milhões por ano. A segunda posição fica com a Penalty, com 13%. E não é apenas no continente asiático que a Topper está pisando firme. No início do ano, a marca começou a exportar seus calçados para os EUA.

Apesar de o futebol continuar sendo um pilar essencial dos negócios da Topper - líder na venda de tênis e chuteiras para o esporte, com 20% de participação de mercado -, o objetivo é expandir a marca para outros segmentos. O motivo é simples: os tênis para futebol significam apenas 5% das vendas do mercado de calçados esportivos no Brasil, que movimentou 2,2 bilhões de reais em 2008. Ao mesmo tempo, o segmento de corrida, o que mais cresce no país, responde por 35%. A marca passou a investir também em produtos mais tecnológicos, como a chuteira One Professional, feita de couro de canguru, usada pelo goleiro Marcos, do Palmeiras, e o tênis Royal, do tenista Thomaz Belucci, primeiro colocado no ranking brasileiro. Em sua nova encarnação no mercado brasileiro, a Topper enfrentará um duplo confronto. Por um lado, terá de crescer em segmentos dominados por grandes marcas globais. Por outro, precisará enfrentar um concorrente nacional robusto, a Olympikus, que tem contrato de patrocínio com o Comitê Olímpico Brasileiro. A estratégia da Alpargatas - dona também das marcas esportivas Mizuno, Timberland e Rainha - é posicionar a marca um degrau abaixo das marcas de alta performance, com preços agressivos. Com isso, sua chuteira mais sofisticada, a de couro de canguru, custa 299 reais, de 200 a 300 reais menos do que as concorrentes. Os tênis de corrida, por sua vez, estão numa faixa de 150 a 170 reais, cerca de 100 reais menos do que os similares de outras marcas.

Fonte:

A ressurreição de uma marca. **Revista Exame**, 22 abr de 2009.

Com o pé no Japão. **Istoé Dinheiro**, 23 de out. 2008.

A hora de jogar fora de casa. **Istoé Dinheiro**, 11 fev. 2009.