

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

DA PAIXÃO PELA COZINHA A VISÃO EMPREENDEDORA: O CASO DA BARRACA DO CARIOCA

Patrinês Aparecida França Zonatto¹
Amanda Paterno Sbissa²
Carlos Ricardo Rossetto³
Cassiana Brancher⁴

Resumo: Este caso de ensino objetiva analisar estratégias de crescimento e desenvolvimento para a Barraca de cachorro quente do Carioca para que ela não encerre suas atividades. A empresa está passando por sérios desafios financeiros e cada vez está mais difícil de conseguir permanecer atuando neste ramo. Guiado pela paixão por cozinhar, Carioca então decidiu abrir uma pequena barraca no mesmo terreno de sua casa, para vender lanches e bebidas. No entanto suas vendas não estão como se esperava, seus custos aumentam dia-a-dia e Carioca se vê frente uma decisão difícil: Será que é hora de se reposicionar no mercado? O caso possibilita ao professor explorar temas como perfil empreendedor, planejamento estratégico e plano de negócios. Após análise da situação apresentada, os alunos são convidados a discutir sobre habilidades empreendedoras, propondo soluções para a tomada de decisão. O caso é finalizado com notas de ensino e sugestões de aplicação em aula.

Palavras-chave: Estratégias de negócios. Empreendedorismo. Tomada de decisão. Comportamento empreendedor.

Contexto do Caso

Naquele mês chuvoso de abril de 2013, Sr Antônio, mais conhecido como Carioca, sua esposa Marta e sua filha Manuela resolveram mudar do Estado do Rio de Janeiro rumo ao Estado de Santa Catarina. Cansado da vida de locutor de rádio em uma cidade grande, com altos riscos de violência e sem ser reconhecido pelo seu talento, sentia no peito uma vontade muito forte de buscar uma vida nova junto com sua família.

Com garra, muita vontade de vencer e um espírito empreendedor, Carioca foi convidado para trabalhar na empresa de seu irmão na cidade de Florianópolis no Estado de Santa Catarina, desenvolvendo trabalhos de locução, que é sua maior habilidade. Com a esperança de ser reconhecido pelo que faz, Carioca encarou o desafio. Em um Estado conhecido por suas belezas naturais, belas praias e um povo bastante hospitaleiro, Carioca e sua família encontram o lugar ideal para viver e talvez realizar seu grande sonho de abrir o seu próprio negócio.

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). patrinazonatto@gmail.com.

² Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). amandapaternosbissa@gmail.com.

³ Doutor em Engenharia da Produção (UFSC). Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). rossetto@univali.br.

⁴ Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). cassibrancher@hotmail.com.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

A chegada na capital Catarinense foi com grande entusiasmo e otimismo, pois Carioca estava cheio de planos e queria colocar tudo em prática, rapidamente. Sua esposa Marta o apoiava muito. Ela também estava animada e logo começou a trabalhar como cabeleireira. Como já possuía um salão de beleza no Rio de Janeiro, logo conseguiu atuar no ramo indo trabalhar em um salão de beleza de sucesso da região. A filha Manuela estava encantada com as belezas da região e rapidamente fez amigos no colégio. Tudo estava indo bem como haviam planejado e estavam confiantes com a nova mudança. Como eram novos e muito batalhadores, Carioca e Marta tinham ambições e sonhavam com um futuro promissor para sua família.

Carioca trabalhava como locutor dentro de lojas dos mais variados segmentos, convidava os clientes para entrarem e conhecerem a parte interna das lojas, os produtos, as promoções, os preços e assim por diante, fazendo um *merchandising* para as empresas que o contratavam. Esta era a tarefa que Carioca exercia diariamente com muito humor e profissionalismo, e após um ano de trabalho árduo, finalmente recebe o prestígio do público e o reconhecimento pela sua competência e dedicação.

No entanto, a inquietação que beirava seus pensamentos levou Carioca para outros caminhos, o de abrir seu próprio negócio. Com as vendas baixas, de maneira geral, no comércio da grande Florianópolis, os contratos de locutor foram diminuindo, e isso foi deixando Carioca muito preocupado, pois tinha contas mensais que precisariam ser quitadas, como luz, água, aluguel, colégio da filha, entre outras. Da mesma forma que diminuía as oportunidades de trabalho para Carioca, o movimento dos clientes no salão de beleza onde Marta trabalhava também tinha uma queda significativa, reduzindo a carga horária de Marta e, conseqüentemente, seu salário.

Diante deste cenário Carioca pensou: E agora, o que faremos? Logo veio a cabeça sua grande paixão em cozinhar, porque ele já tinha como *hobby* cozinhar para os amigos. A visão empreendedora e a paixão pela cozinha levaram Carioca a abrir seu novo negócio: *A Barraca de Cachorro Quente do Carioca*.

A Criação da Barraca de Cachorro Quente do Carioca

Depois de um dia de muito trabalho, como de costume, Carioca senta-se junto a Marta para assistir televisão. Carioca e Marta começaram a falar da apreensão de verem as contas baterem na porta e o salário de ambos reduzirem. Neste momento Carioca sugeriu a Marta que mudassem para uma cidade vizinha a Florianópolis para reduzir as despesas mensais e também falou do desejo de transformar seu *hobby* em uma atividade financeira para ajudar nas despesas da família.

No mesmo instante Marta achou uma ideia interessante e apoiou seu marido. Então começaram a procura por uma nova moradia em cidades vizinhas a Florianópolis. Ambos pensavam que em uma cidade menor o aluguel e o custo de vida, de forma geral, seriam mais baratos. No entanto, talvez as oportunidades pudessem ser mais restritas, em função do potencial de consumo deste local. Assim, era necessário identificar algo que pudesse viabilizar a necessidade de reduzir estes custos e ao mesmo tempo viabilizar a possibilidade de abrir o próprio negócio.

Foi então que tiveram uma grande surpresa. Carioca e Marta encontraram uma casa que estava à venda por um valor muito acessível e ainda em um lugar privilegiado, ao lado de

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

uma Universidade. Com o dinheiro que eles tinham guardado da venda da casa do Rio de Janeiro efetuaram a compra da nova casa, com um terreno amplo e excelente localização. Logo, Carioca pensou que era viável morar naquele local e instalar seu negócio em frente à nova moradia da família.

No mesmo mês mudaram para a nova casa, em uma cidade acolhedora de apenas sessenta mil habitantes. Uma nova vida se iniciava naquele momento. Carioca começou suas atividades como empreendedor fazendo cachorro quente para vender. Por sua vez, como havia aprendido muito no salão de beleza em que trabalhava, Marta também resolveu abrir seu próprio negócio e passou a atuar como autônoma, atendendo em sua residência.

Como a residência era pequena e a atividade alimentícia demandava cuidados especiais relacionados ao manuseio dos alimentos, higiene e limpeza, Carioca fez uma pequena estrutura de madeira em forma de uma Barraca em frente a sua residência para vender então seus lanches, principalmente o cachorro quente.

A Barraca era muito simples, mas o suficiente para atender seus clientes, um espaço pequeno de apenas cinco metros quadrados, mas aconchegante. A estrutura inicial contava com apenas três mesas de plásticos, com três cadeiras cada, um freezer, um televisor de 14 polegadas e o fogão de chapa. O diferencial estava no atendimento muito cordial prestado por Carioca, com o qual ele cativava seus clientes. No entanto, em nenhum momento Carioca pensou em elaborar um plano de negócio para verificar se alcançaria os resultados desejados.

O Atendimento do Carioca

Após um dia cansativo, Bruna e Joana voltam da universidade depois de uma noite de aula. As colegas são novas na cidade e residem em um apartamento próximo a mesma. No caminho de casa se depararam com a Barraca de Cachorro Quente do Carioca e ali estava atendendo um senhor muito simpático que imediatamente abriu um sorriso enorme ao vê-las, rapidamente surgiu à ideia de conhecer e saborear o lanche do novo vizinho.

- Boa noite meninas, tudo bem com vocês? Sou o Carioca, aqui está nosso cardápio.

Passados alguns minutos, Carioca questionou:

- Já decidiram o que vocês vão pedir meninas?

Após visualizar o cardápio oferecido, Bruna e Joana logo respondem:

- Eu quero um xis-salada completo, diz Joana.

- E eu, um xis-frango sem ervilhas, completa Bruna.

Carioca pergunta:

- Com purê de batatas e com creme de ervas finas?

- Como assim Carioca? (Pergunta Joana) Purê de batatas no xis-salada? Creme de ervas finas, o que é?

Com bom humor, Carioca ri e responde.

- É a especialidade da casa, o purê de batatas e o creme, na verdade é uma maionese de ervas finas. É uma invenção minha. Faço o purê e bolei a ideia da maionese de ervas que é um sucesso. É opcional, mas recomendo vocês provarem!

- Certo, vamos provar as invenções do Carioca! Responde Bruna.

A barraca do Carioca oferece diversos tipos de lanches, desde um simples cachorro quente até o mais completo mix de lanches, oferece produtos de excelente qualidade, preza pelo bom atendimento, limpeza do ambiente e o cuidado no preparo dos lanches.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Carioca trabalha sozinho, atende aos clientes, faz o lanche, faz a limpeza do local, faz compra com fornecedores, com exceção da tele entrega, que é realizada por sua esposa. Enquanto prepara os alimentos solicitados pelas novas clientes, Joana e Bruna, como alunas do curso de administração e boas observadoras, não hesitam em questionar Carioca sobre seu negócio.

- Carioca, como surgiu à ideia de abrir a barraca de cachorro quente? Pergunta Bruna.

- Bem... sempre tive uma habilidade na cozinha e um espírito empreendedor que me motivava em um dia pensar em abrir meu próprio negócio. Como aqui onde eu moro o terreno é grande, consegui montar minha barraca em frente a minha casa. Vejam, minha casa está nos fundos (Carioca aponta para os fundos do terreno) e minha barraca aqui bem na frente da rua com a iluminação e *banner* atraindo os clientes. Consegui realizar meu sonho, apesar da grande dificuldade que estou encontrando.

- Dificuldades? Mais quais dificuldades? Joana pergunta.

- Ah meninas, são tantas! Primeiramente, vejo que as vendas estão fracas, esperava muito mais clientela em virtude da proximidade com a Universidade. Olhem meninas, a Universidade está aqui do lado, passam tantas pessoas por dia aqui e eu não consigo atrair esses alunos para o meu negócio. Sei que poderia lucrar muito mais, pois não tenho nenhum concorrente nas proximidades. Procuo oferecer um produto de qualidade com um preço justo, para que meus clientes possam retornar. Hoje tenho mais venda pela tele entrega do que aqui, por isso aumentei o mix de produtos e estou sempre inovando, meus clientes são extremamente fiéis, quando vem uma vez, vem sempre, isso é a qualidade do meu produto e um segredinho...“a maionese de ervas finas e o purê que dão um toque especial no sabor”. Estou com algumas ideias, vamos ver se vai dar certo.

Mas que depressa Bruna pergunta sobre seus novos projetos.

- Carioca, quais são essas ideias?

- Estou pensando em vender minha casa, já fiz o anúncio na imobiliária e estou aguardando respostas. Minha ideia é comprar uma casa menor e com o restante do dinheiro comprar um *trailer* e vender lanches na rua, em outros lugares, se o cliente não vem até min, vou até o cliente... mas é só uma ideia que precisa ainda amadurecer.

- Ah, quer montar um *Food Truck*? Interrompe Bruna.

- Exatamente, mas estou um pouco confuso. Não tenho certeza se é uma boa ideia, tenho que considerar que onde estou hoje não pago aluguel, a casa é minha, o negócio é meu e a Universidade está aqui bem pertinho de mim é só questão de chamar esse povo pra cá! Como não estou conseguindo dessa forma, tenho que buscar novas alternativas e essa foi uma delas que pensei.

Nesse momento Carioca serve o pedido das colegas.

- Aqui estão os xis-saladas, espero que gostem!

Após alguns minutos...

- Hummmm... este creme de ervas tá uma delícia! Diz Bruna. Além do purê que deu um toque especial.

- É... essa foi uma invenção minha, o segredo está guardado a sete chaves (risos).

Após se deliciar com os lanches, as duas amigas se despedem e voltam para casa, mas algo toca os pensamentos de Joana:

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

- Bruna, não entendo como a barraca do Carioca não cresce, não se desenvolve. Ele tem tudo para dar certo, um atendimento excelente, um lanche delicioso e uma cordialidade com o cliente que não tem igual! Temos que fazer algo para ajudar ele.

- Realmente Joana, nós como futuras administradoras temos a missão de ajudá-lo, mas como?

- Eis a questão Bruna!

A Busca de Novas Soluções

Quais medidas Carioca deve adotar para aumentar as vendas? O que Carioca deve fazer para que sua barraca continue em funcionamento e aumente suas vendas de maneira significativa? Carioca possui um diferencial na comercialização dos seus produtos, que é o purê de batatas e o creme de ervas finas que ele prepara. É uma receita de família... de sua avó... que tem mais de trinta anos. Os clientes já reconheceram que o famoso molho do Carioca faz a diferença em seus lanches, aquele cliente que prova uma vez sempre volta. Os clientes são fidelizados pelo sabor dos lanches e o pelo atendimento cordial da barraca.

Carioca é otimista e está sempre perseguindo novas oportunidades. Apesar de possuir poucos recursos, a partir de suas ideias, consegue lidar com as incertezas e faz o negócio acontecer. Mesmo com as barreiras que vem enfrentando com a barraca de cachorro quente, sua paixão pelo negócio fala mais alto. E é essa paixão que Carioca acredita vai ajudá-lo a seguir em frente. No entanto, a dificuldade está em captar novos clientes para alavancar suas vendas e mesmo com muita determinação, criatividade e capacidade de enfrentar desafios diários, Carioca sabe que precisa criar novas oportunidades para sua pequena empresa.

Vender o terreno com a casa e comprar um *trailer* foi uma ideia que Carioca pensou, mais logo vem à sua cabeça várias perguntas, tais como: Quem garante que vai dar certo, onde vou posicionar o *trailer* para vender? E se eu sair da região onde estou instalado e ir para outro local, posso encontrar concorrentes? Quais os gastos que vou ter nessa nova possibilidade? Carioca se perguntava constantemente: o que devo fazer? Ir atrás dos clientes ou esperar que eles venham até mim? E se acaso isso não ocorrer e as vendas continuarem caindo, o que vou fazer para alcançar a sustentabilidade do meu negócio?

Análise e Dilema do Caso

Ao longo do caso, Carioca teve que tomar grandes decisões, como mudar de cidade, abandonar sua carreira de locutor, e a principal: constituir sua própria empresa. Ao abrir seu negócio teve que escolher a área de atuação, o local para instalação, o público alvo, definir preço e a qualidade dos produtos que iria comercializar, entre outros aspectos relacionados a gestão do seu negócio. Contudo, apesar de Carioca ter um perfil empreendedor e na sua cabeça ter de forma clara as informações do seu negócio, será que ele avaliou adequadamente as informações necessárias para decidir se o negócio que pretendia abrir era realmente viável?

Carioca possuía orientação suficiente para analisar a viabilidade da barraca de cachorro quente? Será que Carioca fez a escolha correta ao abrir sua barraca neste local? E como seria se ele estivesse tomando suas decisões baseadas em um plano de negócio? O plano de negócios daria ao novo empresário uma visão mais detalhada sobre o ramo de atuação, os produtos, os clientes, contribuindo de forma a visualizar a real viabilidade do negócio? Ao não fazer isso desta forma, Carioca perdeu a oportunidade de conhecer informações

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

importantes do negócio, que poderiam influenciar na avaliação sobre se o seu negócio traria o retorno financeiro que ele esperava ou não?

Carioca neste momento encontra-se em um dilema: sabe que é preciso reposicionar sua empresa no mercado para que passe a ter maior retorno financeiro... sabe que já cometeu alguns erros no passado e agora não pode cometê-los novamente. No entanto, mesmo possuindo competências empreendedoras como: iniciativa, persistência, criatividade e comprometimento, entre outras, Carioca não calculou de maneira adequada os riscos de suas ações na abertura da barraca de cachorro quente, e os reflexos da falta de planejamento ele está percebendo no retorno financeiro que está alcançando com o seu negócio. E agora? O quê Carioca deve fazer? Caso decida continuar com seu empreendimento, qual seria a melhor estratégia para alavancar o seu negócio? Como Carioca deve operacionalizar essa estratégia?

Notas de Ensino

Obtenção dos dados

As informações descritas no texto foram todas coletadas a partir de entrevistas junto ao proprietário da empresa. Trata-se de um caso real. O nome da empresa e dos personagens citados no texto foram alterados para preservar a identidade do caso analisado.

Utilização recomendada

O caso foi elaborado para aplicação principalmente com alunos de graduação do curso de Administração (e cursos correlatos), preferencialmente nas disciplinas gestão empresarial, empreendedorismo e estratégias organizacionais. Espera-se que o aluno, por meio do caso, desenvolva um entendimento sobre perfil empreendedor e estratégias na tomada de decisão no contexto de pequenas empresas, sobre aplicação dos conceitos teóricos na prática administrativa.

Objetivos de Aprendizagem

O caso de ensino apresenta uma situação em que o gestor de uma pequena empresa deve tomar uma decisão importante. Desta forma, pode-se destacar alguns temas de aprendizagem:

1. Identificar quais as possibilidades de tomada de decisões no caso e analisar possíveis soluções para o dilema;
2. Discutir sobre os fatores que foram determinantes para a empresa no que diz respeito às características empreendedoras do gestor;
3. Propiciar reflexões sobre situações que permitam aos alunos analisar conceitos necessários para a tomada de decisão estratégica;
4. Debater sobre a realidade enfrentada por pequenas empresas frente às dificuldades financeiras e administrativas.

Sugestão de Plano de Ensino

Como sugestão para a compreensão e análise do caso pelo professor, para que se possa orientar a discussão em sala de aula, aconselham-se os seguintes passos:

- a) Preparação individual com leitura prévia dos alunos;

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

- b) Recomenda-se que o professor disponibilize um período de 30 a 45 minutos para que os alunos discutam o caso em pequenos grupos;
- c) Discussão orientada pelo professor com apresentação de cada grupo (1 hora);
- d) Fechamento da discussão do caso pelo docente (20 a 30 minutos).

A seguir apresentamos um conjunto de questões que podem ser usadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão:

1. Com base na teoria sobre habilidade e competências empreendedoras, quais foram os erros cometidos por Carioca na abertura da barraca de cachorro quente?
2. Analisando as atitudes e competências de Carioca, quais seriam as suas sugestões de escolha estratégica com relação ao futuro da barraca de cachorro quente? Arriscar ou tentar manter sua barraca onde ela está instalada? Justifique com base nas características do proprietário, apresentadas no caso.
3. Se você estivesse na situação do proprietário da empresa qual seria sua estratégia no caso da mudança da barraca para a compra de um *trailer*? Como a elaboração de um plano de negócio poderia auxiliar na avaliação de sua escolha estratégica?

Teoria Recomendada***Empreendedorismo***

O tema empreendedorismo tem sido utilizado e aplicado em inúmeras organizações com fins lucrativos e nos últimos anos verificam-se estudos em instituições governamentais e de ensino com o intuito de melhorias significativas em seus processos de inovação e novas estratégias de negócios. De acordo com Brockhaus (1982, p. 12) há um leque de alternativas que inclui: desenvolver novos produtos ou serviços, desenvolver novos métodos de produção, identificar novos mercados, descobrir novas fontes de suprimento e desenvolver novas formas de organização. Alguns autores arriscam-se a afirmar que estamos vivendo a era do empreendedorismo (AIDAR, 2007; DORNELAS, 2008).

A definição da expressão “empreendedor” foi apontada na história militar francesa, no século XVII com o termo “*entrepreneur*” referindo-se ao comprometimento de pessoas que conduziam as expedições militares nas batalhas por expansão de território. Assim o termo empreendedorismo foi definido por Dornelas (2001, p. 37) como “[...] um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Para Venkataraman (1997, p. 120), o empreendedorismo é “o campo de estudo que procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que consequências”. Fillion (1999, p. 7) por sua vez destaca que a “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”. Já Morrison (1998) sintetiza que, no coração dos empreendimentos, estão os responsáveis empreendedores, persistentes em sua busca de oportunidades de negócios e esforçados em conseguir os recursos necessários para tal viabilidade.

Conforme Schumpeter (1982) em seu livro “*Teoria do Desenvolvimento Econômico*” publicado em 1911, o termo empreendedor ganha um novo significado sendo citado como

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

destruição criativa, pois de acordo com sua visão ele é responsável pelo impulso que mantém o motor capitalista na sociedade permitindo a renovação da economia, novos produtos, novos métodos eficientes de produção e menos onerosos.

Neste sentido o empreendedor é aquele que consegue visualizar uma oportunidade de negócio, de sucesso, que poucos veem, antecipando aos sinais de novas tendências (ROQUE, 2010). Ou seja, o empreendedor precisa ser capaz de enxergar, de avaliar uma oportunidade e a partir daí trabalhar para que a mesma se concretize, antes que outro empreendedor tenha a capacidade de visualizar uma fonte de negócio e colocar em prática primeiro. Para Leite (1998, 117), empreendedor é “aquele que faz as coisas acontecerem, pois além de ser capaz de identificar oportunidades de mercado, possui uma aguçada sensibilidade financeira e de negócios, para transformar aquela ideia em um fato econômico em seu benefício”.

Boava e Macedo (2006, p. 13) definem o empreendedor da seguinte forma: [...] trata-se, portanto, de uma pessoa que transforma sua potencialidade em realidade, caracterizando-se por ser temporal e impermanente, abarcando as mais variadas esferas da vida social, tais como: negócios, política, esportes, entre outras.

Nesta mesma linha de conceituação de empreendedor, que é bastante utilizada como referência sobre empreendedorismo, Fillion (1999, p. 19) destaca: “o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. O autor salienta ainda que um “empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Segundo Marshall (1985), o empreendedor é uma pessoa que alia os fatores de produção, trabalho e capital para gerar uma maior produção de bens e serviços com aumento proporcional de riqueza e bem-estar material da sociedade como um todo. Drucker (2002) caracteriza os empreendedores como pessoas que inovam. Para ele, a mudança sempre pode proporcionar a oportunidade para o novo e para o diferente. Em sua visão a inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças.

Neste sentido, o empreendedorismo está relacionado à inovação, conhecimento e competências empreendedoras. A inovação na visão de Drucker (1987) é o instrumento específico dos empreendedores, é o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio novo que possa surgir, ou um serviço diferente que pode ser criado, [...] levando em consideração a iniciativa empreendedora como veículo ideal para inovar, aumentar a produtividade e melhorar modelos de negócios (DRUCKER, 1970).

Por outro lado, Lezana e Tonelli (1998, p.15) afirmam que o “[...] conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia [...]”. Deste modo, entende-se que não adianta ser apenas inovador. É necessário se ter o conhecimento suficiente para colocar a ideia em prática e sustentar esta inovação em ambientes competitivos.

Por sua vez, as habilidades e/ou competências empreendedoras, segundo Mello, Leão e Paiva (2006, p. 48), relacionam-se “ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização”. Ou ainda, a capacidade do empreendedor, suas

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

características que o fazem trabalhar na criação e ou inovação de um produto ou serviço e ainda dar continuidade ao projeto.

Logo, pode-se afirmar que os empreendedores estão “eliminando barreiras comerciais, e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade” (DORNELAS, 2008, p. 6). Desta forma entende-se que os empreendedores estão cada vez mais ganhando espaço em um mercado bastante competitivo onde as informações circulam de maneira rápida deixando muitas oportunidades a serem exploradas para aqueles que conseguem utilizar de seu conhecimento e de suas competências empreendedoras para alavancar seu negócio.

Neste sentido os empreendedores possuem algumas características. Fillon (1999) cita como por exemplo: a) têm sonhos realistas, ou visões, com cuja realização estão comprometidos; b) gastam tempo imaginando aonde querem chegar e como chegar; c) delegam e treinam seus empregados para lidar com o inesperado. Dornelas (2007) formou uma nova relação das características dos empreendedores de sucesso, a qual contempla: ser visionário; saber tomar decisões; fazer a diferença e explorar ao máximo as oportunidades; ser determinado, dinâmico, dedicado, otimista e apaixonado pelo que faz; ser independente e construir seu próprio destino; ficar rico; ser organizado, líder, formador de equipe e bem relacionado; possuir conhecimento; assumir riscos calculados, criar valor para a sociedade e planejar muito.

Como foi destacado que o empreendedor é aquele que tem visão, que sabe agir e enxergar oportunidades a partir de suas características e competências, cabe-se conhecer mais sobre o tema competências empreendedoras.

Competências Empreendedoras

O empreendedor é aquele que implanta e cuida do seu próprio negócio, sendo o mesmo responsável por todo planejamento relacionado às ações da empresa. Para realização de tal atividade é necessário um alto nível de competência gerencial, podendo ser traduzidas através do conhecimento ou pela capacidade. Desta forma Oliveira (2003) destaca que as competências dos dirigentes são tão importantes quanto às estratégias adotadas ou as ações implementadas pela empresa.

Para Le Boterf (2003) o sucesso de muitos empreendedores está relacionado às suas competências, onde seu conhecimento, capacidades, habilidades e atitudes são bem trabalhadas e definidas no que diz respeito à condução do negócio nas quais atuam. Nesta perspectiva, Fleury e Fleury (2006) destaca que a capacidade da pessoa ter iniciativas, ir além das atividades estabelecidas, ser capaz de compreender e de dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido são competências fundamentais para um desempenho organizacional superior.

Pode-se definir que a competência chave de uma empresa é o resultado da combinação das competências dos indivíduos e das competências coletivas, pois “o saber combinatório está no centro de todas as competências” (LE BOTERF, 2003, p. 13). Segundo Mamede e Moreira (2005) as competências empreendedoras representam senso de identificação de oportunidades, capacidade de relacionamento em rede, habilidades conceituais, capacidade gerencial, valor na interação entre grupos internos e externos à organização.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

Podemos entender competências empreendedoras como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). Portanto, do ponto de vista da empresa, as competências devem agregar valor econômico, e do ponto de vista individual, elas devem acrescentar valor social às pessoas.

De acordo com Antonello (2005), as competências empreendedoras podem ser compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade.

Conforme explicam Fleury e Fleury (2006), as competências do empreendedor podem ser divididas em três grandes partes, envolvendo o indivíduo e a empresa como um todo. São estas: (i) **competência de negócio**: está relacionada à compreensão do negócio, a identificação de oportunidades e de ameaças, e as necessidades ou as exigências do mercado; (ii) **competência técnica**: envolve o conhecimento técnico relativo à sua área de atuação (conhecimento do produto, processo fabril, etc.); e (iii) **competências sociais**: são as competências necessárias para interagir com as pessoas, como comunicação, negociação e trabalho coletivo.

Já nos estudos de Man e Lau (2000), os autores dividem as competências em seis áreas distintas do comportamento, são elas: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.

- **Competência de oportunidade**: está relacionada ao reconhecimento de oportunidades de negócios e pode ser dividida em três partes: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. “Um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas” (PAIVA JR., LEÃO e MELLO, 2003, p. 2).

- **Competência de relacionamento**: caracteriza pelo relacionamento com demais indivíduos, relacionamento em rede (*networking*), sendo primordial para o desenvolvimento profissional, abrange o cotidiano das pessoas, como prática de sobrevivência num **saber fazer** relacional (*netliving*) (MINARELLI, 2001).

- **Competências conceituais**: diz respeito a visão observadora dos empreendedores, no que se refere a ações inerentes da organização tanto no ambiente interno como no ambiente externo, precisam ser capazes de visualizar situações por ângulos diferentes para encontrar alternativas para tal situação. Quando outros indivíduos estão vendo o mercado saturado, esses empreendedores são capazes de descobrirem nichos para entrar no mercado e se adaptar ao novo ambiente (MAN; LAU, 2000).

- **Competências Administrativas**: a competência administrativa está relacionada à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000).

- **Competências estratégicas**: se refere à escolha e implementação de estratégias da organização. Os empreendedores eficientes precisam ser capazes de visualizar situações em longo prazo e se prevenirem para traçar estratégias bem como tomar decisões de curto prazo.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

- **Competências de comprometimento:** as competências de comprometimento por sua vez são as que exigem a habilidade de manter a dedicação do empreendedor ao negócio, principalmente em situações adversas. O empreendedor deve haver a capacidade de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio no seu período de crescimento, mesmo na ocorrência de crises setoriais (MAN; LAU, 2000).

Nesta perspectiva um modelo bastante empregado para identificação de competências empreendedoras é o de Cooley (1990), que lista dez (10) características comportamentais de empreendedores bem-sucedidos a saber: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança. Este modelo pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1: Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO				
Busca de oportunidades e iniciativa	Correr riscos calculados	Exigência de qualidade e eficiência	Persistência	Comprometimento
-Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias; -Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; -Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	-Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; -Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; -Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	-Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; -Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; -Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	-Age diante de um obstáculo; -Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; -Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e objetivos.	-Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; -Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; -Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO				
Busca de informações	Estabelecimento de metas	Planejamento e monitoramento sistemáticos		
-Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; -Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer	-Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; -Define metas em longo prazo, claras e específicas;	-Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos; -Constantemente revisa seus planos levando em conta os		

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

um serviço; -Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	-Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.	resultados obtidos e mudanças circunstanciais; -Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CONJUNTO DE PODER		
Persuasão e rede de contatos	Independência e autoconfiança	
-Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; -Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; -Age para desenvolver e manter relações comerciais.	-Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; -Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; -Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	

Fonte: Adaptado Cooley (1990).

Plano de Negócio

O plano de negócio se constitui como um instrumento formalizado que facilita a implantação das empresas. É indicado para analisar a viabilidade do novo negócio, e deve possibilitar a visão do mercado e as descrições relativas ao novo empreendimento (DORNELAS, 2001). No mesmo sentido, Cunha e Ferla (1997) argumentam que o plano de negócio possibilita uma análise da viabilidade da implantação no negócio, fornecendo informações a respeito do empreendimento futuro e é formado por uma estrutura que permite um melhor entendimento sobre o negócio.

O plano de negócios é um documento formulado pelos gestores com o objetivo de planejar um empreendimento ou negócio, em estágio inicial ou não, para que seja possível o delineamento e definição de estratégias organizacionais de atuação para o futuro (DORNELAS, 2011, p.4). Em complemento Chiavenato (2005, p.128) afirma que “o plano de negócios é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação”.

De acordo com Sahlman (1999), o plano de negócios precisa dispor sobre aspectos fundamentais para o sucesso na empresa, sendo eles:

- As pessoas que irão implantar o negócio e lideram a execução do projeto, ou ainda que vão realizar serviços essenciais no negócio.
- A descrição do negócio, ou seja, o que será comercializado, qual o público alvo a ser atendido, quais os possíveis desafios, qual a estimativa de receita.
- O contexto que envolve o negócio (que não podem ser regulados pelo empreendedor) como normas e regulamentos, leis, taxas de juros, inflação.
- Avaliação dos possíveis riscos e formas de defesa e avaliação das recompensas.

O plano de negócios na visão de Dornelas (2001) é uma ferramenta para o empreendedor testar a viabilidade de seu novo negócio, e não possui uma estrutura fixa, não sendo possível, segundo o autor, estabelecer um modelo padrão, podendo ser adaptado as particularidades de cada empresa. Conforme o autor explica todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras simples, que permitam ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso. No caso das empresas que já se encontram em

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

atividade, ele deve mostrar não apenas aonde a empresa pretende chegar, mas também onde a empresa está no momento, mostrando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho.

Porém, afirma Bagio e Batocchio (2005), que o estabelecimento de um plano de negócios deve seguir uma estrutura básica contendo uma descrição da empresa, definição de produtos e serviços, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional, planejamento financeiro e de investimentos e o planejamento estratégico, todos são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa em “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro.

Um plano de negócios bem elaborado possibilita a análise atual e as projeções para o futuro, descrevendo o projeto, o mercado e estabelecendo estratégias, diminuindo os riscos e as incertezas (CLEMENTE, 2004). Reforçando esta ideia Rosa (2007) esclarece que o plano de negócios apresenta grande importância, pois permite identificar erros que ainda estão no “plano” ou seja, por meio do plano é possível corrigir erros antes de cometê-los no mercado.

Dentro de plano de negócios, o planejamento estratégico recebe relevante importância, pois, estabelece ao empreendedor o caminho a ser percorrido para que se alcancem os objetivos propostos (BAGIO; BATOCCHIO, 2005).

De maneira complementar, conforme explica Oliveira (1991), o planejamento estratégico é uma técnica gerencial que oportuniza ao gestor deliberar sobre o rumo da empresa, implicando sobre a necessidade de decisão, que ocorrerá antes, durante e depois da sua elaboração e da sua implantação na empresa. Assim, segundo o autor, o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que fornece apoio ao processo de tomada de decisão. Essa técnica gerencial auxilia os gestores a terem uma visão dos assuntos de maior relevância na empresa, contribuindo com a obtenção dos resultados esperados.

Desfecho do Caso: da Barraca de Cachorro Quente ao “Food Truck do Carioca”

Mesmo possuindo características empreendedoras, Carioca precisaria de orientação tanto para implantar estratégias em sua barraca de cachorro quente quanto para inovar com um novo negócio, como sua ideia do *Trailer*.

Sabendo que precisava reposicionar sua empresa no mercado para que atingisse maior retorno, Carioca um dia estava limpando a frente de sua barraca de cachorro quente, quando recebe a visita das suas clientes e alunas do curso de Administração Bruna e Joana. Elas estavam confiantes que tinham encontrado uma boa solução para a barraca do Carioca.

As acadêmicas apresentaram ao Carioca um plano de negócio para a abertura do “*Food Truck do Carioca*”, plano este elaborado durante uma disciplina do curso como atividade discente. Os pais de Bruna eram proprietários de um terreno em um movimentado local turístico de Florianópolis e estavam dispostos a fazer uma parceria com Carioca, já que o terreno não estava sendo usado. Então Bruna, que já estava se formando no curso, comprou a ideia do Carioca e propôs uma parceria para juntos implantarem essa ideia.

Bruna sugeriu a abertura de um *Food Truck* e explicou a Carioca que se tratava de uma espécie de cozinha móvel, para vender alimentos, normalmente de forma itinerante, mas como ela possui esse grande terreno, ela apostava na implantação do *Food Truck* com estacionamento em um local fixo.

Bruna explicou que a infraestrutura necessária para montar um *Food Truck* precisava ser muito bem planejada para poder atender às necessidades de comercialização dos

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

alimentos. Sugeriu que eles fossem juntos buscar mais informações no Serviço Brasileiro de Apoio e Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Lá eles receberam as informações que precisavam a respeito das exigências da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), Prefeitura e Detran (Departamento Estadual de Trânsito), bem como deveriam proceder para obter a concessão da prefeitura e da vigilância sanitária para a implantação do negócio. Com o auxílio do SEBRAE, ainda receberam informações sobre o modelo de negócios para *Food Truck*, bem como formas de gestão nesse mercado. Essas informações foram fundamentais para a implantação do sonho deles.

Então Bruna entrou com o Terreno e Carioca teve que fazer um investimento de aproximadamente 60 mil reais com a compra do caminhão adaptado para a cozinha e os equipamentos. Para isto, Carioca se desfez de sua casa e comprou outra de menor valor. Assim, viabilizou o reposicionamento do seu negócio e ao mesmo tempo assegurou um local para sua família morar.

Com a formalização da parceria realizada entre Carioca e Bruna, eles conseguiram posicionar-se no mercado atuando de maneira competitiva e de forma organizada. O empreendimento passou a ser bem-sucedido, se transformando de uma simples barraca de cachorro quente ao conhecido e inovador “*Food Truck do Carioca*”. Atualmente *Food Truck do Carioca* é um sucesso, possui muitos clientes fiéis e recebe um grande número de clientes que vem para conhecer seus produtos e serviços, principalmente em época de temporada de verão, onde triplica o número de visitantes nas praias catarinenses.

Trabalham na empresa atualmente Bruna, Carioca, duas auxiliares de cozinha e ainda Joana, amiga de Bruna, que então formada em administração, cuida de toda parte burocrática da empresa, como rotinas relacionadas ao departamento pessoal, contabilidade, recursos humanos, etc.

Relatando os momentos mais difíceis enfrentados pelos novos sócios neste novo empreendimento, Carioca e Bruna destacam que sentiram muita dificuldade a respeito das legislações que regulamentam a categoria *Food Truck*, mas conseguiram superar essas dificuldades com perseverança e comprometimento. Bruna destaca que a complementaridade das competências empreendedoras de cada um foi o fator chave para sucesso da criação da empresa, e com sucesso da parceria formada, os empreendedores já idealizam outros sonhos, como montar um “*Food Park*”, ou seja, um estacionamento de *Food Trucks* em local privado para servir mais variedades gastronômicas.

Questão para discussão

Diante do desfecho apresentado, que decisões e ações foram fundamentais para o sucesso do *Food Truck do Carioca*?

Referências

AIDAR, M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning. 2007.
ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes**

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

- da gestão:** Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.
- BIAGIO, L. A; BARTOCCHIO, A. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas. Barueri: Manole, 2005.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- BROCKHAUS, R. The Psychology of the Entrepreneur. In: KENT et al. **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982, p. 36-57.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CLEMENTE, A. **Planejamento do negócio:** como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance.** Final Report. Contract No. DAN- 5314-C-00-307400. Washington: USAID, 1990.
- CUNHA, C.J.C.A; FERLA, L.A. **Iniciando seu próprio negócio.** Florianópolis: IEA, 1997.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DRUCKER, P. Entrepreneurship in business enterprise. **Journal of Business Policy**, 1(1), 3-12, 1970.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor** – entrepreneurship. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor** entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – **RAE**, v.34, n.2, abril/junho 1999a.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. O Conceito de Competência Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas – **RAE**, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999b.
- LEITE, R. C. **De executivo a empresário:** como realizar seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro, Campus. 1998.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

Tema 14: Casos para ensino sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas

- LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- MAN, T. W. Y., & LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, 8(3), 235-254, 2000.
- MARSHALL, A. **Princípios da economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- MELLO, S. C. B., LEÃO, A. L. M. S., & PAIVA, F. G., Jr. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, 10(4), 47-69, 2006.
- MINARELLI, J. A. **Networking** (3a ed) São Paulo: Gente. 2001.
- MORRISON, A. (Ed.). **Entrepreneurship: An international perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 5. Ed São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. C.; GUIMARÃES, L. O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: 2003.
- ROQUE, Wagner. **Futuro planejado**: empresas que estão à frente dos acontecimentos garantem faturamento crescente mesmo em épocas de vacas magras. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA482351-488,00.html>>. Acesso em: 17 de setembro de 2015.
- ROSA, C. **Como elaborar um plano de negócio**. 1ª ed.. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 de setembro de 2015.
- SAHLMAN, W.A. **How to write a great business plan**. In Harvard business review on entrepreneurship. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.
- VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J.; BROCKHAUS. R. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, v. 3, p. 119-138. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.