

## **DIVINO GOL: AOS 45 MINUTOS DO SEGUNDO TEMPO, SERÁ QUE VAI HAVER PRORROGAÇÃO?**

Aline Belletti<sup>1</sup>  
Anete Alberton<sup>2</sup>

### **Resumo:**

Nem sempre uma boa ideia pode ser um bom negócio! Essa é a frase chave que permeia este caso de ensino. Onde um empresário muda de ramo de atividade apostando em uma ideia inovadora, mas investe no negócio desconhecendo parcialmente o mercado que irá atuar devido à falta de diagnóstico e planejamento, o que ocasiona infortúnios que poderiam ter sido identificados antes mesmo de sua concepção e assim evitados. O caso conta a trajetória do proprietário do estabelecimento Divino Gol, um pub temático futebolístico que para sobreviver diante da concorrência terá que ser capaz a se adaptar as mudanças rápidas que os cenários atuais apresentam e ter criatividade de criar estratégias para inovar e se reinventar.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Planejamento. Estratégia. Negócio.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração, Pós-Graduada MBA em Gestão Empresarial, na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). linezita@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professora no PPGA - Programa de Pós Graduação em Administração na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). anete@univali.br.

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



## 1 Introdução

De uma relojoaria sem sucesso, um bar temático de sucesso? Desde menino o futebol corre nas veias de Ronaldo, empresário o qual muda de ramo de atividade fechando uma relojoaria e abrindo um pub temático futebolístico. Divino Gol (como o bar se chama) é um sonho idealizado e concretizado; mas quem disse que uma boa ideia é um bom negócio? A falta de planejamento pode gerar infortúnios e até o insucesso do negócio, e para sobreviver diante da concorrência Ronaldo terá que ser capaz a se adaptar as mudanças rápidas que os cenários atuais apresentam e ter criatividade de criar estratégias para inovar e se reinventar.

### **Antes do artilheiro entrar em campo...**

Ronaldo, não era o fenômeno, mas bem que pretendia. Apaixonado pelo futebol, nasceu em 1970 no ano em que o Brasil ganhou a copa do mundo e bordou a terceira estrela sobre o brasão canarinho. Ronaldo era filho de um dos relojoalheiros mais antigos da cidade de São João Batista no interior de Santa Catarina. O garoto dividia seu tempo entre os estudos, auxiliar o pai em consertos de relógios e jogar bola com os amigos. O menino cresceu nessa rotina, e já não era possível desvincular Ronaldo da bola no pé. Embora o desejo de seu pai era que o filho seguisse seus passos, sabia da paixão avassaladora do filho pela bola e o incentivava.

Flamengo era o time de coração de Ronaldo, embora o pai não fosse um fanático, não escondia a torcida pelo time rubro negro e esse afeto acabou influenciando o filho, que vivia cantarolando o hino do flamengo por aí, além de colecionar qualquer recorte que saía nos jornais e nas revistas sobre o clube, réplicas de taças, camisetas autografadas entre outros artigos esportivos.

Quando completara seus 16 anos Ronaldo foi convocado para a seleção estadual, o pai embora perdesse um ajudante de ouro, sabia que seu filho se tornaria um craque, realizaria seu grande sonho de menino e o encheria de orgulho; autorizou a partida do filho para outra cidade onde foi morar para estudar e treinar. O que Ronaldo e o Sr. Roberto, seu pai, não imaginavam era que o destino lhes pregaria uma peça no ano seguinte.

Sr. Roberto sempre estava presente nos jogos que o filho participava, atuante na torcida, da arquibancada dava-lhe dicas de passes e até xingava o juiz; estava ausente nas últimas partidas que Ronaldo participava devido ter ficado doente. O pai de Roberto adoeceu, e não tinha mais condições de ver as partidas de seu filho, o que deixou pai e filho entristecidos. A esposa Dona Rosa, após a doença do marido, se desdobrava entre casa, relojoaria e cuidados ao esposo. Ronaldo sabia que seu pai estava doente, mas conhecia o homem forte que tinha em casa e não imaginava a gravidade da situação de saúde do pai. Pensava que poderia ser algo passageiro relacionado à idade; porém pouco depois de duas semanas acamado, por infortúnio do destino, uma parada cardíaca levou Sr. Roberto a morte.

Ronaldo não teve escolha, precisava ficar próximo da família neste momento, e ajudar a mãe na relojoaria, afinal era o único filho que sabia fazer as tarefas do pai e já conhecia toda freguesia; então o menino que se tornara um moço, retornou pra casa, abrindo mão de seu grande sonho em ser jogador de futebol profissional para viver o de seu pai, o filho relojoalheiro.

Os negócios da relojoaria iam de vento em popa. Ronaldo, estudava a noite (estava concluindo o ensino médio) e durante o dia trabalhava na relojoaria, se dedicando a atender os representantes, realizando consertos e restaurações e ajudando nas vendas; sua simpatia cativava os clientes que sempre retornavam. A parte financeira do negócio da família era cuidada pela irmã, e todos eram supervisionados pela matriarca.

### O campo de grama verdinha

São João Batista, conhecida como capital catarinense do calçado, aos poucos recebia mais e mais imigrantes, que chegavam na cidade a procura de emprego nas indústrias calçadistas.

A economia do município crescia, e o comércio ficava feliz com o reflexo desse progresso, que era visível em seus faturamentos; não diferente dos demais estabelecimentos, a relojoaria da família de Ronaldo, vibrava pelos bons resultados que estava tendo nos últimos anos; até contratações foram realizadas para poder atender melhor os clientes.

A pacata cidade começou a receber com maior frequência circos que realizavam temporadas de shows de entretenimento na região. Ronaldo adorava estar na companhia dos amigos, e com eles ia a jogos de futebol, barzinhos, teatro e circos. Numa dessas idas ao circo, Ronaldo conheceu uma moça do teatro com quem veio a casar-se e formar família anos depois, tendo dois filhos.

A esposa de Ronaldo, formada em artes cênicas, lecionava artes e nas horas vagas praticava teatro e música; sua filha veio na mesma linha da mãe, e se tornou atriz, viajando pelo Brasil inteiro com uma trupe teatral realizando palestras e treinamentos corporativos por meio do teatro.

O filho caçula nasceu em 1994, por ironia do destino, foi exatamente no ano que o Brasil levantou a taça do tetracampeonato, decidindo a copa nos pênaltis contra a Itália. Davi, como é chamado o garoto, desde pequeno vivia no colo de Ronaldo nas arquibancadas, e não deu outra, o filho se tornou goleiro e joga na sub20 de um time estadual, o que enche Ronaldo de orgulho, como se ele estivesse vivendo seu sonho pela segunda vez.

Embora Ronaldo tivesse se afastado de seu sonho de ser um jogador de futebol profissional, era um amante futebolístico, e se dedicava a treinar um time juvenil do município e aos finais de semana praticava a pelada com os amigos.

A cidade não pára de crescer, as indústrias calçadistas iniciam as exportações com sucesso, gerando cada vez mais empregos e consequentemente fazendo com que o nível populacional aumente. Com mais pessoas para adquirir bens de consumo, além do ramo imobiliário, o comércio aquecido chamou atenção de outros investidores, e a relojoaria que dividia seu espaço com apenas outra que se localizava em outro pólo da cidade, ganhou mais cinco concorrentes em três anos.

Nos primeiros meses de seus concorrentes, Ronaldo, sua irmã Roberta e sua mãe Dona Rosa, acreditavam que a queda nas vendas era devido as lojas serem recentes novidades e que logo os clientes retornariam ao seu estabelecimento por não ver benefícios em comprar em uma nova loja; porém, ao contrário do que pensavam, as vendas não reagiram e o movimento começou a enfraquecer; os consertos que aconteciam com frequência diária a cinco anos atrás, hoje eram somente um ou dois por semana. Restaurações de relógios de paredes cucos já não

existiam mais, e as joias não eram encontradas mais somente em relojoarias, em qualquer loja de roupa, já era possível comprar uma gargantilha, um brinco, um anel, e por esses motivos o faturamento despencou.

Mesmo sendo pioneira, e tendo a simpatia de Ronaldo e sua mãe Rosa, as vendas da relojoaria caíam mês após mês. Além da concorrência o comportamento do consumidor tinha mudado; a irmã foi trabalhar fora e Ronaldo manteve-se ao lado da mãe. Quando as receitas não estavam mais cobrindo as despesas, e as reservas começaram a ser utilizadas, Ronaldo percebeu que depois de quase 40 anos de trabalho, sua mãe era merecedora de descanso e que ele deveria encontrar um trabalho rentável para que conseguisse cumprir com seus compromissos financeiros e sustentar sua família. Após muito diálogo com a mãe, Ronaldo conseguiu vender o estoque da loja para um concorrente, e foi o fim da relojoaria. Embora tristes, depois de tanto tempo de histórias, mãe e filho encerram o negócio criado pelo pai e foram seguir suas vidas cientes de que era melhor finalizar o negócio enquanto não tinham valores expressivos comprometidos, e assim conseguiram honrar com todas as dívidas e não sair do negócio com prejuízo.

### **É hora de entrar em campo!**

Ronaldo entra em campo no mercado de trabalho a procura de um emprego. Depois de 30 anos se dedicando ao negócio da família, Ronaldo se deparou com a dificuldade de encontrar um novo emprego, sua profissão, a de consertador de relógios estava em extinção, até porque atualmente ninguém mais conserta um relógio, estragou, já vai logo comprando outro. Para começar em outra função, além da dificuldade pela idade (muitas empresas não contratam pessoas acima de 40 anos sem experiência), os valores salariais eram baixos demais comparados ao que Ronaldo estava acostumado a ganhar.

A idade também não o permitia retornar ao futebol profissional, apenas manter a pelada dos finais de semana com os amigos para não perder o costume. Numa dessas partidas Ronaldo comentou que estava desempregado, mas infelizmente nenhum dos amigos do time puderam lhe ajudar, pois desconheciam alguma vaga para o amigo. A partida terminou e era dia de transmissão do clássico Fla-Flu na TV, e então o time pensou em se reunir para assistir, mas onde assistiriam? Seu amigo Pedro morava em apartamento e era muito pequeno para receber todos e assistir confortavelmente o jogo, Marcão abriu o jogo e comentou que a esposa odiava aquela gritaria que se instalava quando ele levava os amigos para ver futebol e o proibiu de fazê-lo, Tadeu tinha bebê em casa e também preferia não incomodar, e todos os demais tinham uma desculpa. Cada um voltou pra casa depois do jogo e foi assistir o Fla-Flu do sofá solitariamente.

Ronaldo assistia o jogo, mas não estava atento as jogadas, estava preocupado: tinha uma família para sustentar e não tinha encontrado um emprego; tinha suas economias, e ganhou um bom dinheiro com a venda da relojoaria, mas logo, logo o dinheiro acabaria.

E foi então, numa noite de sábado em casa, com sua família reunida enquanto preparava a janta, - sim, Ronaldo era um chefe de cozinha de primeira, quando foi morar sozinho aprendeu a se virar na cozinha, e desde então produz pratos esplendidos quando toma posse do fogão – que teve uma ideia que mudaria o rumo de sua vida profissional.

Mas o que poderia surgir de uma conversa informal de família, sábado a noite que fosse assim tão extraordinário?

Enquanto jantavam, os filhos de Ronaldo faziam planos para assistir um filme ou reunir os amigos em casa para bater papo, devido à falta de locais bacanas para se frequentar na cidade à noite. Os filhos adolescentes de 18 e 21 anos, e seus amigos nas noites de final de semana tinham que optar entre tele entrega de lanche ou pizza que é o que a cidade oferecia: dois restaurantes com jantás à la carte, duas pizzarias, três carros de *hot dog* e duas lanchonetes sem atrativo nenhum.

Foi então que Ronaldo teve a ideia de abrir um bar estilo pub, onde as pessoas pudessem frequentar para bater um papo descontraído, beber e comer.

Todos da casa foram super-receptivos com a ideia, e inclusive se colocaram a disposição para ajudar o pai nessa nova trajetória.

### Calçando as chuteiras

Ronaldo estava super empolgado com a ideia de montar o próprio negócio, algo que lhe geraria renda e que seria ao mesmo tempo uma atividade prazerosa, unindo seu entretenimento com seu “ganha pão”.

Mas Ronaldo pensou: \_ Preciso ainda ser diferente, preciso criar uma atração, para não me tornar mais uma lanchonete, e virar apenas um número na boca dos clientes, como fizeram meus filhos ontem enumerando as opções que tinham na cidade.

Então Ronaldo lembrou dos amigos do time que não tinham onde assistir ao jogo reunidos e teve uma outra ideia que complementaria a primeira e daria um toque especial ao seu negócio, diferenciando-o de tudo que havia nesse ramo na cidade.

Ronaldo deu início aos orçamentos de mesas, cadeiras, equipamentos de cozinha, a pensar que tipo de comida e bebida ia oferecer, em que ponto da cidade seria localizado seu estabelecimento, como seria o nome do bar, e isso durou exatamente um mês. Dentro desse prazo, Ronaldo com o dinheiro que recebera da venda da relojoaria já havia comprado os equipamentos de cozinha de uma outra lanchonete que estava trocando os seus por novos, alugou mesas e cadeiras, alugou um ponto bem no centro, na rua Jorge Lacerda; uma das principais vias da cidade de São João Batista, local que o favorece devido ao grande fluxo de veículos e pessoas que transitam por esta rua, ao lado da igreja católica o que facilita o estacionamento nas proximidades; realizou obras de reforma com vistas ao melhoramento da infra-estrutura da sala comercial e resolveu servir lanches e porções estilo *fast food*, devido à falta dessa oferta nos outros estabelecimentos que conhecia na região.

Mas o que seria o diferencial do empreendimento de Ronaldo? O que ele faria para driblar a concorrência?

Apaixonado desde sempre pelo futebol e amante da boa música, após a emissão dos alvarás, Ronaldo inaugurou dia 30 de agosto de 2014, com o auxílio da família na estrutura organizacional, um bar temático futebolístico chamado Divino Gol.

### Olho no lance!

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Para os amantes do futebol, assistir uma partida é um ritual, para essas pessoas torcer pelo seu time ficou muito mais prazeroso em um bar onde você se depara com uma decoração que conta a história do futebol através de fotos, camisetas, recortes de revistas e outros objetos como réplicas de taças, bolas os quais pertenciam a coleção que Ronaldo fizera desde menino e doações de amigos do futebol.

Devido à temática do bar que é o futebol e a proximidade do local com a igreja, Ronaldo carinhosamente tituló seu novo empreendimento com este nome original: Divino Gol.

Divino Gol é um bar que oferece em seu cardápio bebidas (cerveja, *chopp*, doses, refrigerantes e sucos) e uma série de lanches e aperitivos produzidos pelo chefe Ronaldo, que fez várias combinações de alimentos e criou seus próprios lanches nomeando-os criativamente com nomes de estádios de futebol do Brasil, como os: sanduíche Maracanã e Morumbi, os sucessos de venda da casa.

Assim é o Divino Gol onde além de assistir ao time do coração, você pode beber e comer bem! Quem visita o local perceberá desde a entrada do estabelecimento, os detalhes que cercam o mundo do futebol em cada canto. São quadros com camisetas de diversos clubes do mundo, imagens de jogadores consagrados nas paredes, mobília, pratos e copos personalizados, entre outros itens que compõem o espaço.

Ronaldo preparou um mural exclusivo para clientes que tem fotos com famosos da bola (figura 03), e até o banheiro recebeu uma atenção especial do proprietário; neste espaço são encontradas informações atualizadas do que aconteceu no mundo da bola na última semana. Até a entrada no estacionamento do local remete ao futebol, pois o portal é uma trave.

O local, que possui uma área total de oitenta metros quadrados, disponibiliza dez mesas, comportando cerca de quarenta pessoas sentadas dentro do estabelecimento. Havendo a necessidade, são colocadas mais mesas para os clientes em um deck (figura 04), onde geralmente são realizados o som ao vivo nos finais de semana. O Divino Gol disponibiliza três televisores de 42 polegadas em ambientes diversificados para transmitir os jogos e o espaço conta com ambiente totalmente climatizado.

Devido o pequeno porte do estabelecimento e a experiência de Ronaldo com o comércio ficou determinado que o próprio dono assumisse a gerência geral e os serviços da cozinha devido a seus dotes culinários; a família (os dois filhos e a esposa) colabora com Ronaldo desempenhando os papéis de garçom, copeira e caixa do estabelecimento.

De terça a sexta o bar é aberto às 18h. No sábado ele abre às 15h e no domingo às 16h. Não existe horário definido para o fechamento.

Embora agrade muito os fanáticos pelo futebol, o Divino Gol não restringe seu público, pois oferece bens de consumo adorados por um grande universo de pessoas, não necessariamente apenas amantes do mundo da bola. Além de boa comida, o ambiente oferece aos seus fregueses música ao vivo nos finais de semana e transmissão de jogos durante a semana e aos domingos.

O Divino Gol foi criado principalmente devido à falta de opção de entretenimento na cidade, todavia, no período de sua idealização e concretização outros dois estabelecimentos do mesmo ramo de atividade abriram.

## Os outros times

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Assim como Ronaldo percebeu a oportunidade de abrir um espaço de entretenimento na cidade, outros dois investidores também estavam de olho nesse mercado, e semanas antes da inauguração do Divino Gol que bombava nas redes sociais, carros de som e propagandas na rádio local já anunciavam a inauguração de outros dois estabelecimentos (Deck Pastelaria e Choperia e Espetinho Gourmet), que inauguraram um na mesma semana e outro três semanas depois do Divino Gol, ambos oferecendo uma proposta diferente de entretenimento do que já existia na cidade.

A Deck Pastelaria e Choperia é de propriedade de um casal paulista, onde o dono cresceu no ramo de restaurantes da família e já tem boa experiência nessa atividade; a esposa tem formação em administração de negócios e é responsável por toda pesquisa de mercado e planejamento do negócio, bem como controladoria de contas e investimentos. O ambiente Deck fica próximo ao estabelecimento de Ronaldo, em um antigo espaço onde funcionava um bar famoso da cidade que encerrou suas atividades devido ao falecimento no dono, o que lhes facilita a divulgação, pois a maioria dos batistenses e moradores de regiões próximas conheciam o antigo bar. O local foi totalmente reformado; a proposta rústica do empreendimento visa atrair grupos de amigos, famílias e casais, para beber um *chopp* e degustar pastéis de 15cm e 30cm de um menu com 35 sabores salgados e 12 doces. Nos finais de semana, o ambiente também possui som ao vivo de cantores da região, o que atrai familiares e amigos do artista que lotam a casa.

O Espetinho Gourmet, foi inaugurado três semanas depois do Divino Gol, pertence a um jovem empresário de 24 anos que recém finalizou sua faculdade em administração e resolveu aplicar a teoria aprendida na prática. Ao chegar da Espanha recentemente, teve a oportunidade de apreciar um pub onde era servido os alimentos em espetinho e achou interessante a ideia, que fugiria um pouco dos lanches os quais a cidade estava infestada, por conta dos muitos disk entregas. Um pouco mais distante do Divino Gol, mas também em umas das principais avenidas da cidade, o espaço conta com dois ambientes, onde o cliente pode escolher ambiente interno a meia luz indicado mais para casais e famílias e o ambiente externo, onde pode-se visualizar melhor o movimento da avenida, frequentado mais por grupos de amizade. Em seu cardápio, o estabelecimento oferece oito tipos de carne em espetinho, espetinhos vegetarianos compostos apenas por legumes e verduras e também espetinhos de frutas e doces. O diferencial do empreendimento é que nos finais de semana, ao invés de música, o público do Espetinho Gourmet pode se deliciar em rir com os shows de *stand-ups* que o estabelecimento proporciona.

Apesar da diferenciação temática entre os três locais, todos tem o objetivo de lucrar a partir do oferecimento de alimentação e entretenimento aos seus clientes, o que torna a concorrência acirrada pela conquista da fidelidade destes.

### **Última volta do ponteiro, haja coração!**

Nos dois primeiros meses do Divino Gol as rádios locais, outdoors, cartazes e postagens no facebook anunciavam a bola da vez, o primeiro bar temático da cidade que prometia impressionar e fidelizar seus clientes.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Os públicos eram bem diversificados; na quarta-feira os solteirões fanáticos por futebol ocupavam as mesas do bar e assistiam de camarote seus times jogando. As sextas-feiras após as 22h os jovens que retornavam das faculdades paravam no Divino para fazer aquele lanche reforçado. No final de semana, o deck do bar era lotado de jovens amigos de seus filhos, que se reuniam para curtir um som ao vivo. Porém Ronaldo percebia que seus clientes eram sempre os mesmos, que ele não recebia novos clientes para conhecer o ambiente, então em uma conversa descontraída com seus amigos numa tarde de domingo assistindo Vasco x Flamengo, Ronaldo perguntou o que ouviam falar de seu pub na cidade. Marcão respondeu ao amigo: \_Minha esposa não vem porque diz que aqui só tem homem da pior espécie, os fanáticos pelo futebol e bêbados. Ronaldo ficou chocado com o depoimento do amigo, e começou a se perguntar se as outras pessoas poderiam pensar assim também. Pedro comentou que suas vizinhas religiosas fervorosas conversavam que era uma falta de respeito um bar do lado de uma igreja e Tadeu disse que seus filhos não vem no Divino Gol porque todos os amigos estão no Espetinho Gourmet. Ronaldo ficou muito decepcionado com os testemunhos que acabara de ouvir, sabia que seus amigos eram clientes assíduos do bar, mas que somente eles não manteriam o Divino Gol.

Ronaldo estava realizado por ter a família por perto e ver que conseguira concretizar sua ideia de um pub temático e que o tema era algo que gostava muito: o futebol, mas percebeu que criara uma prisão para a própria família ao ver que não tinham momentos de lazer fora do Divino, interferindo na vida social de seus filhos e esposa, pois tinham que trabalhar nas noites dos finais de semana. Viu também que nem ele poderia desfrutar de lazer com sua família, pois estava preso ao seu próprio negócio.

Após mais um dia de expediente, Ronaldo volta para a casa e começa a pensar no *feedback* dos amigos referente ao que as outras pessoas pensavam sobre seu estabelecimento. Nunca passou pela sua cabeça que mulheres não iriam gostar de frequentar seu empreendimento por ser tratar de futebol, ou que representava ser um bar de machos beberrões. Ronaldo não planejou isso, queria apenas um ambiente agradável que oferecesse boa comida e bebida, mas não pensou que o que poderia ser agradável para ele e um pequeno grupo de amigos não poderia ser para outras pessoas.

No decorrer do funcionamento do Divino Gol, primeiro com música ao vivo nos finais de semana, a família não dava conta de atender os clientes e nem Ronaldo de montar os pedidos, e muita pessoas iam embora sem consumir; depois Ronaldo começou a perceber que mesmo pagando uma banda ou dupla para cantar nos finais de semana, o movimento não era o esperado, e ainda foi notificado devido uma denúncia anônima que reclamou do barulho depois do horário permitido (22h), pois o bar ficava entre vários prédios residenciais e não tira hora de encerramento.

Com receio da queda no movimento, Ronaldo contraiu as compras, visto que muitos alimentos que não são utilizados acabam estragando com facilidade, não investiu em propagandas pagas, manteve a oferta apenas nas redes sociais, o que fazia muitas pessoas pensarem que era um disque entrega e ficavam frustradas quando efetuavam seus pedidos pelo *facebook* ou *whatsApp* e não existia esse serviço, além de dias que às vezes faltava pães para fazer os lanches ou algum outro alimento que compunha uma porção, deixando de atender alguns pedidos.



Outro fato preocupante é Ronaldo estar sobrecarregado com as atividades diárias da empresa e indisponível para fazer as anotações de despesas, a averiguação das variações de custo dos produtos componentes dos lanches e aperitivos a serem servidos e a verificação da efetiva lucratividade do pub, sendo deixado para segundo plano.

As mídias também foram cortadas do orçamento de Ronaldo, e até o facebook não era atualizado com frequência devido à falta de tempo do empreendedor.

Os resultados financeiros do bar não estavam suprindo as expectativas que Ronaldo vislumbrara quando teve a ideia de montar o pub, essa conclusão ficou clara para Ronaldo, quando o capital que tinha de reserva para o investimento no bar terminou e o mesmo mal conseguia manter suas despesas, ou seja, nada lhe sobrava, a não ser pagar fornecedores e aluguéis, que, aliás, estavam atrasados, pois Ronaldo havia utilizado o dinheiro para efetuar pagamentos de despesas da família, como água, energia e telefone da casa.

E pela segunda vez Ronaldo se deparava com a crise financeira; já havia passado por essa experiência nos negócios da família, na relojoaria, e não se conformava passar por essa situação novamente, principalmente com um negócio provido de uma ideia fantástica que tinha tudo para dar certo, pois existia demanda para o empreendimento.

### **Aos 45 minutos do segundo tempo: será que vai haver prorrogação?**

Ronaldo era um visionário, um sonhador, um empreendedor, pois foi capaz de dar vida a um sonho idealizado. Mas o que poderia estar dando errado?

O ambiente Divino Gol é bonito demais, tem um contexto, conta a história do futebol, possui mobília confortável e os lanches de Ronaldo são realmente gostosos. Talvez seus concorrentes tivessem tudo isso e um pouco mais, e Ronaldo não saiba disso?

Um pub temático em uma região que você só tem pizzarias tradicionais e carrinhos de cachorro quente é uma ideia genial, mas será que o tema futebol não tenha sido um chute na trave?

Será que um local diferenciado assim necessita estar em uma rua movimentada encostado em uma igreja? Ou as pessoas procurariam este ambiente?

Será que ao abraçar várias funções Ronaldo não deixaria a desejar em alguma delas? E de fato Divino Gol tinha a missão de oferecer serviços alimentícios ou vender entretenimento?

Será que se Ronaldo tivesse planejado antes de executar a ideia de montar um pub, ele realmente teria implementado o Divino Gol?

O que deve fazer Ronaldo agora? Investir e continuar ou desistir e fechar o estabelecimento?

### **OBJETIVOS EDUCACIONAIS E UTILIZAÇÃO RECOMENDADA**

Trabalhar com um caso para ensino é semelhante como os trabalhos que o administrador se defronta diariamente na empresa, neste caso específico, tem-se como objetivo colocar o aluno no papel do gerente ou empreendedor que se vê diante de uma decisão a tomar referente ao declínio do próprio negócio. Os estudantes são instigados a fazer uma análise da situação descrita no decorrer do caso, e com base em seus conhecimentos teóricos relacionados ao problema, sugerir soluções, estratégias e responder as questões levantadas.

O caso foi desenvolvido para proporcionar a possibilidade de explorar e praticar vários conceitos relacionados a administração e despertar a criatividade do aluno para criação de estratégias que possam vir salvar o negócio; assim sendo, poderá ser aplicado nas disciplinas de Administração como: Plano de Negócios, Estratégias Competitivas, Marketing, Empreendedorismo, Inovação e Criatividade, e ainda é possível trabalhar Ferramentas de Diagnóstico, aplicáveis ao curso de graduação.

Se faz importante o uso do caso como recurso pedagógico, pelo fato do aluno conhecer e discutir os desafios reais enfrentados pelas empresas, o que os desafiará a assumirem um pensamento crítico e analítico, e que proporcionará o desenvolvimento da capacidade de julgamento e de aplicação dos conceitos.

Este caso de ensino vem complementar a aula expositiva, possibilitando maior interatividade. Ao utilizar o caso como complemento do sistema tradicional de transmissão de conhecimento, propicia o desenvolvimento da comunicação entre os alunos, estimula os a pensar mais, além de ser um incentivo à análise crítica e de envolver os alunos ativamente na aula. Embora as aulas expositivas sejam necessárias, o método que se utiliza do caso de ensino reforça a aprendizagem, ao estimular, por meio de discussão, que os estudantes tirem suas próprias conclusões.

Recomendam-se que a dinâmica a ser utilizada seja a divisão da sala em grupos (sugere-se entre 4 à 5 alunos) para realizarem a discussão do caso e responder as questões; sugere-se ainda que o educador planeje a data da discussão do caso, indicando leitura prévia. As respostas devem ser socializadas com o maior grupo, devido a diversidade de respostas que poderão acontecer e que são possíveis soluções para o problema do bar Divino Gol; mediante as respostas de cada grupo, o professor deverá interagir reforçando a teoria associada e posteriormente apresentar o desfecho do caso que está presente nas notas de ensino deste. Entretanto, este caso de ensino não tem respostas certas, portanto, admite análises e recomendações distintas.

## FONTES DE DADOS

Para realização deste caso de ensino, foram utilizados dados primários e dados secundários. Segundo Mattar (1999) os dados primários são dados que nunca foram coletados, e são obtidos através de fontes primárias; esses dados foram coletados por meio de uma entrevista de roteiro semi estruturado com o proprietário, afim de conhecer mais detalhadamente a origem do empreendimento e o delineamento de sua concretização. Os dados secundários foram coletados em fontes bibliográficas disponíveis em publicações periódicas, pesquisas na internet, teses, monografias e livros.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO, ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

**Questão 1) Quais características e atitudes apresentadas por Ronaldo durante a descrição do caso podem ser consideradas empreendedoras e por esse motivo o denominam um empreendedor?**

De acordo com Fillion (1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o

conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

A mesma dúvida se dá ao discutir-se sobre as características próprias de um empreendedor, os autores trazem inúmeras descrições sobre as características empreendedoras, as quais foram identificadas pela autora deste estudo e comparadas as características e atitudes de Ronaldo para responder a questão 1, no quadro 01.

**Quadro 01: Características e atitudes empreendedoras**

Características e Atitudes empreendedoras segundo autores	Características e Atitudes empreendedoras identificadas em Ronaldo
<p>Para Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, inovadora, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. É aquele que desenvolve e realiza visões, usando-as para detectar oportunidades de negócio e tomar decisões moderadamente arriscadas. Ele cria um novo negócio em função do risco e da incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidade de mercado.</p>	<p>Diante das palavras de Filion, considera-se Ronaldo um empreendedor pelo fato de identificar uma oportunidade que foi a falta de opção de entretenimento na cidade e criar um negócio com propósito de conseguir lucro.</p>
<p>Para Dornelas (2001), o empreendedor é um indivíduo visionário, que aproveita as oportunidades. Dentro das características citadas por ele está iniciativa, criatividade, persistência e comprometimento.</p>	<p>A citação de Dornelas, também caracteriza Ronaldo como empreendedor, principalmente pela iniciativa de abrir um negócio novo e diferente do que já tinha feito e criatividade para tornar o ambiente algo totalmente incomum.</p>
<p>Segundo Ângelo (2003), empreendedorismo envolve todas as fusões, atividades e ações ligadas à percepção de oportunidades de criação. Ele destaca cinco elementos fundamentais que caracteriza um empreendedor de sucesso: criatividade, força de vontade, foco na geração de valor e disposição para correr riscos. Uma característica marcante e assinalada pelos autores é a de que empreendedores assumem riscos, no entanto esses são calculados e não deliberados, posto que sabem gerenciar o mesmo e avaliar as possibilidades de sucesso que poderão advir.</p>	<p>A partir dos dizeres de Ângelo, Ronaldo pode ser considerado um empreendedor por ter assumido riscos de abrir bar temático, algo incomum em um lugar tradicionalista e ter força de vontade para criá-lo, concretizá-lo e operá-lo com foco no sucesso do negócio e consequentemente realização pessoal e geração de lucro.</p>
<p>Conforme Wollheim (2003), as características do comportamento empreendedor envolvem um conjunto de realizações (busca de oportunidade, ter iniciativa, correr riscos calculado, exigir qualidade e eficiência, ter persistência e comprometimento) e um conjunto de planejamento (busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistêmicos). O empreendedor associa visão (de sonhador, artista, inventor, planejador) com a ação (trabalhador e gerente de linha).</p>	<p>Sonhador e persistente são características nítidas no caso, e que segundo Wollheim, fazem de Ronaldo um empreendedor.</p> <p>Ronaldo é um homem visionário e lutador, ao mesmo tempo que sonha, luta para concretização deste.</p>
<p>Considera-se o empreendedor, a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado</p>	

de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com essa aptidão, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado (DORNELAS, 2005).

Ronaldo transformou sua ideia em realidade para benefício próprio (ganhar dinheiro) e também da comunidade, oferecendo um local diferenciado para entretenimento; sua criatividade e entusiasmo transformaram um simples bar em um pub temático diferenciado de todos os outros ambientes concorrentes; atitudes que o fazem pelas palavras de Dornelas, um empreendedor.

Fonte: Autoria Própria

A ideia de que empreendedores são indivíduos diferenciados, que já nascem com aptidão para estes desafios, é um erro. Dornelas (2005) diz que é possível adquirir e desenvolver o aprendizado do espírito empreendedor em qualquer indivíduo, desde que o mesmo mostre interesse e dedicação o que caracteriza o protagonista do caso, suas dificuldades o levaram a desenvolver características empreendedoras e sua atuação com o empreendimento o fez explorá-las.

Embora o perfil empreendedor possa ter recebido inúmeras descrições, com o passar dos tempos, entre todas, ainda não se conseguiu determinar-se um conjunto de características exatas para distingui-los, visto que as características mudam de um indivíduo para outro, o que torna complexo tal padronização das aptidões.

**Questão 2) Diante da falta de emprego e do cenário promissor para o negócio bar, qual foi a motivação para empreender o Divino Gol? Necessidade ou oportunidade? Justifique.**

Essa questão gera grande discussão e tem grande valor ao fazer o aluno optar por uma das alternativas sendo que os motivos que levam as pessoas a empreender podem ter naturezas divergentes e na leitura do caso Divino Gol pode-se localizar as duas vertentes. Segundo Pessoa (2003) a de necessidade é aquela típica situação de alguém que está desempregado, sem atividades remuneradas e não consegue recolocar-se no mercado. Pela falta de opção, torna-se obrigado a desenvolver alguma forma de obtenção de renda para cumprir com seus compromissos financeiros e para estes, o novo negócio supre a necessidade de possuir um meio de sobrevivência. Esta ação busca o afastamento de uma situação desfavorável conforme a de Ronaldo com o fechamento da relojoaria e a dificuldade de um novo emprego. Já a de oportunidade é destacada por Pessoa (2003) como o caso em que o empreendedor enxerga a carência de algum produto ou serviço em uma determinada região e decide, de maneira oportuna, promover a implementação de um negócio, como o momento em que Ronaldo identificou a falta de entretenimento na cidade e teve a ideia da criação do pub temático.

A diferença entre empreender por necessidade ou por oportunidade está em que os empreendedores por oportunidade são movidos pelo desejo de realização ao invés do afastamento de uma realidade que não lhes agrada. Além do que os por oportunidades, as identificam, as estudam, planejam e por esse motivo tem mais sucesso; quem empreende por necessidade geralmente faz isso por falta de opção e tem mais urgência de retorno. Às vezes, ele não sabe o que fazer e investe em algo sem conhecer o mercado em que está se inserindo,

por esse motivo as chances de fracasso são maiores que os que empreendem por oportunidade (MAXIMIANO, 2006).

Conclui-se então que embora o caso apresente justificativa para as duas opções, a opção por necessidade é a que mais retrata o caso de Ronaldo, por se aproximar muito mais de sua realidade do que se for analisar pelo cenário da oportunidade. Diante das poucas alternativas, os trabalhadores em geral aventuram-se em negócios por conta própria e risco, impulsionados pela necessidade de sobrevivência, mesmo sem a devida experiência no ramo, utilizando-se de parcelas de suas economias e até as próprias indenizações de trabalho, fundos de garantia e empréstimos bancários em nome da dignidade e do desejo de reconhecimento perante a sociedade.

**Questão 3) O planejamento de um negócio é de extrema importância para seu êxito. O Divino Gol não teve o sucesso que seu proprietário desejava. O que a falta de planejamento pode ter contribuído para esse declínio?**

A montagem de um bom plano de negócios deve ser uma das primeiras ações para a criação de uma empresa. Um plano de negócio é a definição e análise por escrito das principais variáveis do negócio, considerado uma ferramenta de gerenciamento utilizada com o objetivo de minimizar os riscos, pois através da sua elaboração a organização pode planejar o negócio e prever possíveis insucessos.

Dornelas (2005) vem complementar a informação acima, quando refere-se ao plano de negócios como um documento que deve ser utilizado pelo empreendedor para sintetizar e explorar as potencialidades de seu negócio, bem como mostrar os riscos inerentes a ele. É uma ferramenta utilizada pelo empreendedor para expor suas ideias de forma clara e para mostrar a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado, além de situar-se no seu ambiente de negócios.

Segundo Baron e Shane (2007, p.186):

Um plano de negócio é muito mais do que um documento projetado para persuadir pessoas céticas a investir em um novo empreendimento. Também é um guia detalhado para a conversão de suas ideias e de sua visão em um negócio real e em funcionamento.

Um plano de negócios é considerado uma ferramenta essencial para o empreendedor. Qualquer intenção de criação de um empreendimento deve ser muito bem elaborada, por isso é importante avaliar diversas questões. O mercado, por exemplo, é bastante importante, pois se deve conhecer onde vai atuar-se e quais são as condições desse meio, além de conhecer exatamente os produtos e/ou serviços a prestar para projetar os custos, os insumos necessários, tempo investido entre outros aspectos, levantamento este não realizado por Ronaldo.

Na visão de Dolabela (2001), uma ideia pode se tornar um bom negócio, todavia, o estudo de viabilidade, que pode ser feito através do plano de negócios é que pode indicar o potencial que tem aquela ideia em tornar-se um bom negócio, permitindo identificar e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los na prática; talvez se Ronaldo tivesse o feito, teria previsto o insucesso do estabelecimento em seu planejamento e não teria comprometido parcelas expressivas do seu financeiro.

O cenário atual para esse ramo de atividade é próspero, no Brasil tem cerca de 686 mil pequenos negócios do segmento de bares e restaurantes, que movimentam o mercado de alimentação fora do lar, um dos que mais cresce no país, sendo que 40% dessas empresas estão classificadas como Microempreendedores Individuais e 50% figuram entre as categorias de micro, pequenas e médias (SEBRAE, 2013). Todavia segundo a ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, de cada 100 estabelecimentos que são criados no Brasil, 35 fecham em um ano e 80 fecham em dois anos. Isto acontece porque o mercado é versátil, exige mudanças constantes para adaptação às novidades, e as ofertas são maiores que a demanda. Outro fator para o insucesso desses estabelecimentos é a falta de planejamento. A ociosidade que pode chegar a 50% nos dias úteis da semana exige várias iniciativas do empresário na gestão financeira e na divulgação de eventos e promoções.

Nesse sentido, Lacruz (2008, p.08) afirma que “a existência do plano de negócios diminui a probabilidade de morte precoce dos empreendimentos, uma vez que parte dos riscos é prevista durante sua elaboração”.

Para o empreendedor, o plano de negócio, deve auxiliar a responder questões importantes relativas ao negócio antes de seu lançamento. Não é incomum mudanças profundas no projeto ou até mesmo o abandono da ideia inicial, quando se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a montagem do plano de negócio. Sua importância está no fato de que é muito mais fácil modificar um negócio que está apenas no papel do que quando você já investiu tempo e recursos em seu negócio, ou seja, se Ronaldo tivesse elaborado o plano de negócios, poderia ter criado estratégias que mudariam o rumo que seu negócio tomou sem o plano.

Com o desenvolvimento do plano de negócios o empreendedor poderá traduzir os passos para a implementação do projeto, poderá ter uma percepção maior do empreendimento, bem como, reconhecer os riscos que estarão presentes. Segundo Dornelas (2003, p.95):

O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto para lançamento de novos empreendimentos quanto ao planejamento de empresas maduras, ou seja, também é útil no caso do planejamento dos negócios e projetos já em andamento.

O plano de negócios funcionaria como um roteiro para Ronaldo se orientar sobre suas ações diante o empreendimento.

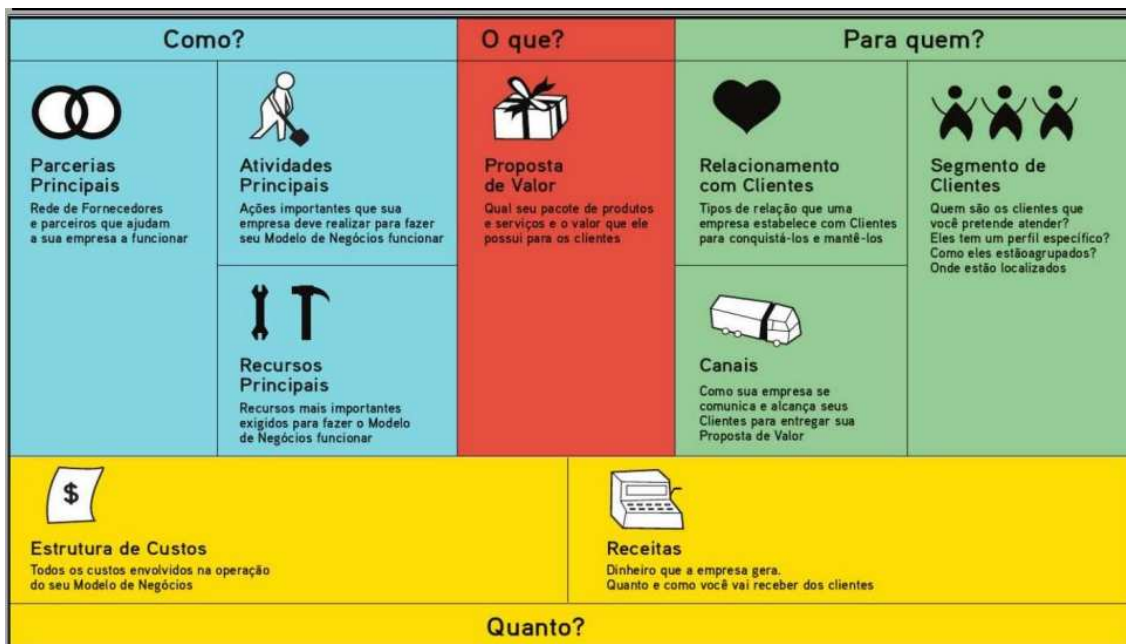
“Uma pesquisa realizada com ex-alunos de Administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios” (DORNELAS, 2005, p. 99).

Sobre o plano de negócios, tem-se ainda a opinião de Bernardi (2003) que comenta sobre a vulnerabilidade dos novos negócios, que estão sujeitos a muitas restrições, e que, portanto exigem cautela. Uma preparação não adequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso, mesmo porque um processo de modelagem bem desenvolvido, na melhor das hipóteses aumenta as chances, mas não garante o sucesso do empreendimento.

Além do plano de negócios, o empreendedor também pode utilizar para um planejamento inicial o modelo de negócio Canvas, que de acordo com Orofino (2011) permite uma prototipação, a partir da criação de várias versões do seu negócio. É uma ferramenta útil, fácil e prática, uma vez que, apresenta toda a lógica do negócio, promovendo a compreensão, as relações, o diálogo, criatividade e análise em nove quadrantes propostos por Osterwalder e

Pigneur (2011); estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita) conforme figura 01:

**Figura 01: Business Model Canvas (BMC)**



Fonte: Orofino (2011)

Indicada para organizações de todos os portes, a ferramenta Business Model Canvas (BMC) é usada principalmente por empresas nascentes, na fase mais básica do planejamento do negócio. Sua função é permitir que empreendedores e estrategistas definam o modelo de negócios da empresa de uma forma simples e visual (OROFINO, 2011).

Para Rausch (2012) é importante ressaltar que o Modelo de Negócios não é sinônimo de Plano de Negócios: a análise e reflexão sobre o Modelo possibilitam a elaboração de um Plano bem estruturado e com maior potencial de sucesso.

**Questão 04) Divino Gol é um bar temático e diferenciado na região, todavia tem apresentado resultados financeiros frustrantes ao seu investidor. O que deve fazer Ronaldo diante dessa situação? Investir? Quais estratégias poderia aderir para manter o bar e fazer gerar resultados financeiros positivos? Desistir? Fechar o estabelecimento seria a melhor solução para o proprietário? Justifique sua resposta.**

Para responder essa questão o estudante deverá assumir o papel de empreendedor, dono do próprio negócio, se utilizar das informações do caso e das teorias e métodos que conhece relacionados a temática, analisar e tomar uma decisão sobre o futuro do bar Divino Gol. O campo de respostas para essa questão é vasto, visto que alguns podem decidir em encerrar o

estabelecimento, vendê-lo, fazer sociedade, investir em marketing, retirar a temática do pub, mudar a temática do bar, entre inúmeras sugestões, ideias e estratégias que poderão surgir.

## REFERÊNCIAS:

- ANGELO, E. B. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: Uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos estratégicos e dinâmicos. São Paulo: Atlas, 2003.
- DOLABELA, F. **A vez do sonho**: casos em forma de entrevista com empreendedores. São Paulo: Cultura, 2001.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.
- LACRUZ, A. J. **Plano de negócios passo a passo**: transformando sonhos em negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A., **Administração para Empreendedores**. Prentice Hall, 2006, São Paulo.
- OROFINO, Maria A.R. **Técnicas de criação de conhecimento no desenvolvimento de modelo de negócio**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255> acesso em: 20 ago. 2015.
- PESSOA, Sylvio. **Gerenciamento de Empreendimentos**. Ed Insular, 2003, Florianópolis.
- RAUSCH, Gabriel. **Modelo de negócios**: proposição de um metamodelo conceitual. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-14012013-170419/>. Acesso em 23 ago. 2015.
- SEBRAE NACIONAL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Estatísticas. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2015.
- SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. **Administração Estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.
- WOLLHEIM, Bob. **Empreender não é brincadeira**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.