

TREM DO CERRADO: CRESCER OU NÃO CRESCER?¹

LUANA PONTES TONDOLO² | CÂNDIDO BORGES³ | MARCOS MARTINS BORGES⁴ |
RICARDO LIMONGI⁵

RESUMO

O objetivo do caso é expor um dilema que aflige muitos empreendedores, que é o de expandir ou não seus negócios. A opção pelo crescimento pode significar o fim de um estilo de vida almejado. A opção pela não-expansão pode significar o definhamento da empresa. É relatado o caso de Maneco, criador da empresa Trem do Cerrado e que tem a sustentabilidade ambiental como filosofia de vida. Os dados foram coletados em entrevista com o empreendedor. O caso pode ser utilizado em disciplinas de empreendedorismo e gestão de pequenos negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Pequenos negócios. Crescimento. Empreendedorismo sustentável.

ABSTRACT

The purpose of this study is to expose a dilemma which afflicts many entrepreneurs, that is whether to expand or not their business. The option to grow may signify the end of a desired lifestyle. The option for no expansion may signify the languishing of the company. It is presented the case of Maneco, creator of the firm Trem do Cerrado, who takes sustainability as a philosophy of life. Data were collected through interviews with the entrepreneur and the case may be utilized for entrepreneurship and small business management courses.

Key-Words: Entrepreneurship. Small Business. Growth. Sustainable entrepreneurship.

¹ Data de submissão: FALTA. Data de aceite: FALTA. Data de publicação: 21/02/2014.

² Graduada em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Goiás. E-mail: luanatondolo@gmail.com.

³ Professor adjunto da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Goiás e Diretor Científico da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Anegepe). Ph.D. em administração pela HEC Montréal, Canadá. E-mail: candidoborges@gmail.com.

⁴ Professor da Faculdade de Tecnologia SENAC Goiás e Gerente de Pesquisa da Diretoria Pesquisas Turísticas da Agência Goiana de Turismo (Goiás Turismo). Mestre em Geografia pela University of Wyoming. E-mail: mborges@nativa.tur.br

⁵ Professor Assistente da Universidade Federal de Goiás (UFG), onde atua na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE). É doutorando em Administração pela EAESP-FGV na linha de Estratégias de Marketing. E-mail: ricardolimongi@gmail.com

INTRODUÇÃO

Como ter um estilo de vida que seja compatível com meus valores, com minha visão de mundo? Esta foi uma questão que sempre preocupou o empreendedor Manuel Aponte, mais conhecido como Maneco. Nessa busca, Maneco mudou-se em 1986 para Pirenópolis, cidade goiana de 23 mil habitantes. Na década de 80, Pirenópolis era um dos principais destinos no país de pessoas que buscavam um estilo de vida alternativo. Maneco foi uma delas.

Pirenópolis é uma cidade histórica, fundada em 1927 e localizada a 125 quilômetros de Goiânia e 150 quilômetros de Brasília. Além da beleza de seu patrimônio histórico, a cidade é privilegiada pelo espaço natural que cerca o município: a Serra dos Pireneus, dezenas de cachoeiras e o bioma do cerrado, um dos mais ricos do planeta. É no cerrado que Maneco encontra o Jatobá, o Pequi e o Baru – frutos que servem de matéria-prima para os produtos da Trem do Cerrado, negócio que ele fundou em 2003.

NO COMEÇO DE TUDO, A BARRINHA DE BARU

No segundo semestre de 2002, Maneco vivia de vender pães integrais que ele mesmo fabricava e das comissões que recebia como representante comercial de uma empresa paulista de produtos integrais e orgânicos. Morando em Pirenópolis, ele vendia para lojas de Brasília, Goiânia e Pirenópolis. *“Eu sempre fui ligado a essa coisa da alimentação natural, dessa vida mais saudável, eu sempre gostei da agricultura orgânica, da comida orgânica.”*, diz Maneco. Foi quando resolveu associar-se a um amigo, produtor de frutas cristalizadas, para desenvolver uma barrinha de cereal que tivesse como diferencial a utilização da castanha do baru como ingrediente principal.

O baru é uma fruta típica do cerrado que contém uma castanha bastante nutritiva, rica em ferro e zinco. O desafio foi chegar a uma receita de barrinha de baru que equilibrasse sabor com qualidades nutritivas e naturais. Maneco ficou com essa responsabilidade. Criar receitas, agregar insumos, tirar ingredientes, enfim, desenvolver novas receitas - algo que ele gosta de fazer. Após algumas tentativas, a barrinha começou a ganhar a forma e o sabor que ele queria. *“Vendemos primeiro para os amigos, porque não dava para vender para ninguém, era só para os amigos mesmo, ela estava em fase de experiência, [...] depois de umas três, quatro experiências, ela começou a ter a forma e o sabor que a gente queria, e aí já dava para embrulhar,*

então a gente embrulhava, já vendia em Brasília”. A venda em Brasília era feita para clientes que Maneco já tinha em sua carteira de representante comercial. Nessa fase, os investimentos foram poucos: *“começamos com trinta reais”*, dinheiro utilizado na compra de ingredientes para produção das barrinhas.

A barrinha de baru é feita com a castanha do baru, abacaxi seco, açúcar mascavo e mel. Pouco após desenvolverem esse produto, uma novidade na época, Maneco e seu sócio resolveram trilhar caminhos independentes e cada um passou ter o próprio negócio. Em meados de 2003, Maneco criou a Trem do Cerrado. A barrinha de baru, tal como idealizada pelos dois, um ano depois era comercializada apenas por Maneco.

O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E A CONSOLIDAÇÃO DO NEGÓCIO

Maneco iniciou as atividades da Trem do Cerrado na sua própria casa e sem nenhum investimento financeiro significativo. Na produção, usou equipamentos domésticos. Adaptou um processador de alimentos de sua casa para poder descascar o baru mais facilmente e assava os pães em fornos caseiros. *“Você fica matutando, sem dinheiro [...] você tem que matutar o que é possível. E eu não tinha grana para investir, eu não queria encarar um banco, por isso que meu crescimento foi bem lento mesmo, passo a passo, bem devagar. Eu fui devagar, [...] experimentando, não foi assim rápido.”* Paralelo à criação da Trem do Cerrado ele continuou atuando como representante comercial de produtos naturais – trabalho que lhe garantia renda e acesso a futuros clientes da Trem do Cerrado.

Apesar da boa aceitação da barrinha de baru, só com ela o negócio não poderia se sustentar. Maneco começou a investir em outras receitas e produtos. O primeiro deles, um biscoito integral de aveia com baru e, em 2011, a Trem do Cerrado já produzia 14 produtos. Os mais vendidos são o Pão de baru, a Barrinha de baru, o Palito de cebola e baru, o Biscoito de aveia com baru, o Bolo de maçã e o Bolo de cacau com baru. Além desses, completam o portfólio da empresa, o Biscoito de cacau com baru, o Bolo de jatobá, a Barrinha de pequi, o Pão de cebola, o Pão de mandioca e o Bolo de fubá com goiaba. Também são fabricadas trufas de baru e de cajuzinho do cerrado.

Além da utilização do baru, principal ingrediente de seus produtos, Maneco passou a utilizar castanha de pequi e fez um novo produto: a barrinha de pequi. *“Não tem muitas vendas como a barrinha de baru, mas é muito inovador e chama*

atenção dos clientes”, salienta o empreendedor. Também desenvolveu a granola do cerrado, feita para o primeiro encontro do *Slow Food* em Pirenópolis. Essa granola contém em sua receita jatobá, castanha de pequi e castanha de baru e trata-se de receita inédita, que o empreendedor pretende começar a comercializar em breve.

Para desenvolver novas receitas e produtos Maneco utiliza várias estratégias: conversa com amigos, pesquisa na Internet e estuda ingredientes. Em 2006 entrou em um curso superior tecnológico de Gastronomia, que já concluiu. Mas o mais importante, diz ele, é experimentar, tentar novas receitas e adaptar algumas existentes: “*É fuçando mesmo, experimentando, por meio de várias tentativas até dar certo*”. Seus produtos não saem do padrão sustentável, natural e integral, pois todas as receitas contêm a farinha integral, até mesmo o palito e o pão de cebola, em que a cebola é desidratada.

A divulgação da Trem do Cerrado é feita por meio do site (<http://tremdocerradoalimentosnaturais.blogspot.com.br/>), pelo boca-a-boca e pelas visitas de Maneco aos clientes em potencial. Os produtos são vendidos em pousadas, lojas, trilhas para as cachoeiras e restaurantes de Pirenópolis, além de lojas e restaurantes de comida integral em Goiânia e Brasília, sendo que nesta última cidade estão localizados os maiores clientes da empresa. Maneco é o principal responsável pelas vendas em Brasília e Goiânia. Algumas vendas também são feitas na sua casa, onde os produtos são produzidos, e pela internet. As vendas pela internet são modestas, mas Maneco acha que tem potencial de crescimento e dá como exemplo um cliente de São Paulo que os descobriu pelo site da Trem do Cerrado: “*ele abriu um quiosque de produto natural dentro do Shopping e mandei para ele uma caixa gigante de produtos. [...] o cara quer expandir, porque não tem quiosque de produto natural em shopping nenhum. [...] se esse cara começar a expandir nós estamos feitos*”.

Os preços dos produtos estão dentro do preço de mercado de produtos naturais, às vezes um pouco mais caro que o produto industrializado, por ser um produto mais artesanal, pela quantidade menor produzida e pelo ingrediente mais caro: o baru. Segundo ele, não há um mercado grande para esse tipo de produto: “*a hora que você trabalha com o integral você já tá limitando: quem é que come só integral, come comida integral, é muita pouca gente, é uma tribo assim pequena*”.

Trabalhavam na empresa, além de Maneco, sua esposa Mônica, o filho André e uma colaboradora. Todos fazem um pouco de tudo na empresa, mas Mônica atua mais na parte financeira e André no controle de estoque e manutenção do site. Ma-

neco é o principal responsável pela produção, as vendas e a entrega dos produtos.

DO CERRADO PARA O CERRADO E O DILEMA DE COMPRAR FORA DE PIRENÓPOLIS

O que diferencia os produtos de Maneco de outros produtos naturais encontrados no mercado é a utilização de produtos do cerrado em suas receitas. Não são apenas pães ou barrinhas integrais. São pães ou barrinhas integrais com baru, pequi ou jatobá. Essa opção de utilizar produtos do cerrado se deu pelo interesse do empreendedor em valorizar o cerrado e práticas extrativistas que poderiam preservá-lo. Maneco procurou desenvolver produtos que eram gostosos, saudáveis e que ajudariam a divulgar e proteger o cerrado. Maneco ressalta o que o motivou criar a empresa: “*O cerrado é um dos biomas mais ricos do planeta terra e seus recursos, infelizmente, são muito pouco aproveitados. Pensando nisso procuramos desenvolver produtos com frutos do cerrado, como o baru, o pequi e o jatobá que são saborosos, ricos e naturais. [...] A ideia inicial da empresa, isso é importante falar, ela sempre teve um ideal, dinheiro claro tem que ter, mas ela tinha a ideia da preservação do Cerrado e da utilização dos frutos do Cerrado que proporcionaria a melhoria de vida para os agricultores, produtores rurais, pessoal que vive na zona rural e que utilizam o baru como uma forma de renda a mais para eles, já que é extrativismo*”.

Os principais fornecedores da empresa são os produtores rurais que trabalham com o extrativismo do baru. Maneco compra o baru dos produtores que colhem, quebram e já trazem a castanha crua. Na empresa é feito o beneficiamento: torrar, descascar, fazer os produtos. Inicialmente, Maneco comprava produtos apenas na própria região. Ele mesmo, no começo, também catava e quebrava o baru – este último um processo muito trabalhoso. Mas seus principais fornecedores sempre foram moradores e trabalhadores rurais da região de Pirenópolis. O baru gera uma renda complementar para esses produtores, especialmente no inverno, que é um período de seca na região e a produção rural paralisa: “*chega nessa época o pessoal vem. [...] é uma graninha, os cara não têm o que fazer, eles moram num lugar no meio de uma seca dessa, não tem nem emprego para capina. Então entra quatrocentos reais [do baru] e o cara faz a festa*”.

Entretanto, em Pirenópolis, nos últimos anos, ele já se deparara com algumas dificuldades para conseguir o baru para a sua empresa. A primeira dificuldade é o aumento do consumo do baru por empresas e pessoas e a consequente concorrência

pela matéria-prima. As pessoas desenvolveram o hábito de consumir a castanha de baru como outras castanhas, como a de caju ou a castanha do Pará. E programas governamentais passaram a incluir a farinha de baru na merenda escolar de algumas escolas de Goiás. De castanha marginal e subutilizada, o baru passou a ser a estrela de muitas receitas.

Junte-se a isso a falta de organização e profissionalismo de alguns fornecedores locais. Muitos extrativistas encaram a colheita e preparação do baru como uma atividade complementar, algo que **só fazem eventualmente** e quando precisam de um dinheiro extra. Isso gera instabilidade na entrega da matéria-prima. *“Aqui tem essa dificuldade. [alguns] produtores são complicados de trabalhar. Eles já podiam ter se organizado como várias outras regiões, eles estariam bem melhor. [...] Então eu tenho até procurado produtores, assim, mais profissionais nessa parte de compromisso mesmo: isso aqui é uma indústria, eu preciso da matéria-prima.”*, diz Maneco.

Nessa busca de fornecedores mais profissionais, Maneco utilizou também produtores de outras regiões do estado e mesmo fora de Goiás. Se, de um lado, isso garante ao empreendedor a matéria-prima nas condições que precisa, por outro, o preocupa por transgredir um dos valores que nortearam o início do seu negócio, que é o de privilegiar fornecedores locais e colaborar para o desenvolvimento e sustentabilidade da região. O empresário teme que, ao buscar baru em outras regiões, possa estar enfraquecendo o extrativismo na região, que é um dos pilares de sua filosofia de desenvolvimento sustentável.

CRESCER VAI SER BOM?

Comprar baru fora da região de Pirenópolis não é o único dilema que aflige Maneco. A demanda por seus produtos está crescendo e, com isso, ele já identificou dois grandes gargalos que está procurando resolver. O primeiro é na produção. Hoje ele tem dois fornos pequenos e um semiprofissional, que não dão vazão à produção. *“O que eu mais preciso é o forno. Eu preciso de um forno que me dê um resultado melhor e faça mais rápido, hoje às vezes eu estou na produção e para. É o gargalo”*. Maneco já está estudando alternativas e foi a São Paulo com o filho para ver equipamento e fornos.

O segundo é na entrega de produtos. Para entrega dos produtos aos clientes de Brasília e Goiânia, Maneco utilizava o próprio carro. *“É uma logística que eu tenho que mudar, no carro não cabe mais. O produto está indo mal acondicionado, o pão tá chegando feio, a torta perde frescor, o pro-*

duto fica feio, então eu tenho que realmente mudar isso aí. A gente vai investir num caminhãozinho.”

Outro investimento que vão fazer é no marketing e já decidiram contratar uma empresa para melhorar a imagem do “Trem do Cerrado”. Querem o mesmo nome, mas com novo visual, novo slogan e nova embalagem para os produtos para chamar mais atenção dos clientes.

Maneco cresce, mas não sem receios dos impactos que isso pode causar na sua qualidade de vida. Com um caminhãozinho para entregas, por exemplo, ele vai ter que ficar dois dias fora para entregar todo volume de produtos. *“Não vejo que vai virar uma indústria grande, acho que nem é minha praia. [...] Se meu filho quiser fazer isso, aí é ele, eu não tenho essa vontade”*.

Maneco dá indícios de querer desenvolver mais a empresa, quando fala em investir, em aumentar a produção, as vendas, mas, ao mesmo tempo, almeja uma vida mais tranquila, com mais sossego, de continuar a fazer as coisas que gosta. Se sua empresa crescer, esse estilo de vida não estará ameaçado?

E se não tiver mais tempo para fazer suas atividades do dia-a-dia? Então, o sucesso do empreendimento pode ser o fracasso do empreendedor?

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) do Brasil, pelo apoio na realização da pesquisa que subsidiou este caso de ensino.

NOTAS DE ENSINO

FONTE DE DADOS

A principal fonte utilizada foi uma entrevista realizada por dois dos autores do caso com o Empreendedor em sua casa e local de produção. Foram utilizadas ainda informações obtidas no site da empresa: <http://tremdocerradoalimentosnaturais.blogspot.com.br/>.

Objetivos educacionais e questões para discussão

O caso foi elaborado com objetivo de ser utilizado em disciplinas de empreendedorismo e gestão ambiental, em cursos de graduação, especialização e treinamento empresarial. Quatro principais aspectos podem ser trabalhados em sala. Estes pontos são apresentados a seguir. Para cada um deles é sugerido uma questão que pode guiar

a discussão do tema e um padrão de resposta para a questão.

– A presença da efetuação e da bricolagem no desenvolvimento da Trem do Cerrado

Questão para discussão: Como Maneco decidiu o quê iria fazer e como ele conseguiu os recursos (financeiros e equipamentos) necessários para concretizar suas decisões?

O empreendedor desenvolve o seu negócio com os meios que tem, aos poucos e com muita experimentação. Dessa forma, o caso pode ser utilizado para exemplificar e discutir as perspectivas teóricas da efetuação (Sarasvathy, 2001) e da bricolagem (Baker; Nelson, 2005).

Tradicionalmente, é ensinado nos cursos de empreendedorismo que os empreendedores primeiro definem um objetivo, depois identificam quais são os recursos e estratégias para alcançá-lo e, finalmente, definem um plano de ação, que passam a executar. Essa é a lógica de um processo causal: primeiro os objetivos, depois os meios para alcançá-lo. Sarasvathy (2001) mostrou com suas pesquisas que a maior parte dos empreendedores segue outra lógica, a lógica da efetuação.

Nos processos de efetuação, os empreendedores pensam primeiro nos meios que têm disponíveis e somente depois definem os objetivos que podem alcançar com estes meios. Eles começam criando um negócio compatível com os conhecimentos e recursos que possuem ou podem conseguir com suas redes de relacionamento e apoio. Maneco parece seguir essa lógica.

Uma evidência da presença da efetuação no caso é quando Maneco diz: "Você fica matutando, sem dinheiro [...] você tem que matutar o que é possível. E eu não tinha grana para investir, eu não queria encarar um banco, por isso que meu crescimento foi bem lento mesmo, passo a passo, bem devagar. Eu fui devagar, [...] experimentando, não foi assim rápido."

Próximo do conceito de efetuação é o de bricolagem. Bricolagem é fazer algo com os meios (recursos e ferramentas) disponíveis. Muitos empreendedores constroem seus negócios via improvisação e bricolagem (Baker; Nelson, 2005). Improvisação, não em um sentido negativo, de algo temporário e precário, mas sim um sentido positivo, em que o empreendedor consegue criar com os recursos que tem soluções para os problemas e desafios que vão aparecendo ao longo do desenvolvimento de seu negócio. No

caso da Trem do Cerrado, Maneco adaptou seus equipamentos de produção, como evidenciado na seguinte passagem: "Maneco iniciou as atividades da Trem do Cerrado na sua própria casa e sem nenhum investimento financeiro significativo. Na produção, usou equipamentos domésticos. Adaptou um processador de alimentos de sua casa para poder descascar o baru mais facilmente e assava os pães em fornos caseiros."

Maneco refletiu sobre os recursos disponíveis e no que seria possível fazer com eles. Iniciou o seu negócio utilizando estes recursos, como o forno caseiro e uma processadora de alimentos – ele não recorreu a empréstimos bancários para iniciar o seu negócio.

O dilema de crescer ou não crescer

Questão para discussão: O dilema do empreendedor Maneco pode ser caracterizado pela dúvida na expansão ou não do negócio. Dessa forma, define-se aqui quais seriam suas alternativas para que a empresa Trem do Cerrado pudesse crescer e atender a demanda por seus produtos e, ainda, manter o atual estilo de vida.

O caso termina mostrando o dilema de Maneco em relação ao crescimento da empresa. Crescendo ele pode perder o estilo de vida que sempre buscou. Maneco deve decidir se continuará com a empresa atuando de maneira artesanal nos aspectos de produção e logística do produto ou se busca profissionalização para aproveitar as oportunidades do mercado e seu produto inovador.

Este é um dilema enfrentando por muitos empreendedores. O crescimento da empresa pode colocar a perder aquilo que o empreendedor almejava quando criou sua empresa. Uma boa parte das pessoas ao fazer a opção pela criação de um negócio próprio, busca autonomia e liberdade nas decisões e ações – fazer o que quer e não precisar dar satisfação para ninguém. Esse tipo de comportamento pode não criar problemas quando a empresa está iniciando, mas, a partir do momento que a empresa começa a crescer, é natural que o empreendedor passe a ter sócios, investidores, parceiros ou colaboradores. Essas pessoas passarão a exigir do empreendedor decisões compartilhadas e prestação de contas. Se ele mantiver um comportamento arredo, de independência total, pode prejudicar as relações com seus parceiros e colaboradores e ameaçar sobrevivência da empresa (Kets de Vries, 1996). Por outro lado, ao se sujeitar

às exigências dessas pessoas e às contingências do crescimento, ele pode perder a liberdade que procurava quando criou a empresa. Dessa forma, o sucesso da empresa significaria, ao menos em parte, o fracasso do empreendedor no alcance dos seus objetivos iniciais (qualidade de vida, independência, autonomia, liberdade de ação).

Uma possibilidade para conciliar crescimento e a manutenção de sua qualidade de vida seria Maneco ficar a frente apenas do desenvolvimento dos produtos, passando a responsabilidade do negócio e a expansão para seu filho André. Este poderia atuar com parceiros e terceirizados na região para produção e distribuição.

O impacto da experiência anterior do empreendedor na constituição do negócio

Questões para discussão: Como a experiência anterior do empreendedor colaborou para o nascimento e desenvolvimento da Trem do Cerrado? Se a experiência anterior é importante, os jovens com intenção de empreender enfrentam o dilema. Geralmente, pela pouca idade, eles ainda não tiveram possibilidade de acumular muitos anos de trabalho no mercado e não têm, dessa forma, conhecimento sobre o mercado e nem uma rede de contatos no segmento que pretendem atuar. Como os jovens podem agir para minimizar esse problema?

A experiência e a reputação do empreendedor no setor de atividade são importantes para o sucesso de um negócio. A experiência anterior no mercado proporciona ao empreendedor conhecimento sobre seu funcionamento e contatos (clientes, fornecedores), que serão importantes na nova empresa. No início, a empresa ainda não tem credibilidade própria, mas o empreendedor pode utilizar sua reputação em prol da empresa. No caso do empreendedor Maneco, sua experiência como representante comercial no setor de produtos integrais foi essencial para o desenvolvimento e comercialização de seus produtos. Ele já conhecia os ingredientes utilizados nestes produtos, os canais de distribuição, os potenciais clientes; ele já tinha uma reputação construída com estes clientes.

Os jovens podem empreender e **há meios de agregar reputação e experiência ao seu negócio. Veja algumas sugestões** sobre o quê os jovens podem fazer para minimizar esse problema:

Realização de estágios, participação em projetos, empresas juniores em ONGs e em atividades de extensão das universidades – essas experiências proporcionam aos jovens conhe-

cimentos de mercados, da vida profissional e novos contatos.

Utilização da experiência de outras pessoas: executivos, mentores, outros empreendedores. Essas pessoas podem atuar como conselheiros informais, consultores, colaboradores da empresa ou entrarem na sociedade.

Utilização do sistema de apoio, como incubadoras e o SEBRAE.

Participação em associações e clubes empresariais.

Empreender em equipe: soma de recursos, de competências e de energia.

A dificuldade em praticar a compra local – um dos preceitos da responsabilidade social empresarial

Questão para discussão: Como Maneco pode resolver as dificuldades que ele está tendo com os fornecedores locais de baru? O que ele deve escolher: a garantia do suprimento de ingredientes de qualidade para sua empresa, ainda que passe a privilegiar produtores de outras regiões ou o risco de trabalhar com fornecedores locais incipientes, colaborando, assim, para o desenvolvimento local?

A compra local é um dos aspectos enfatizados pelos preceitos da responsabilidade social e empresarial. Maneco utiliza frutos do cerrado em seus produtos e sua intenção era comprar apenas de produtores e extrativistas locais. Com essa prática, ele tinha o objetivo de desenvolver a utilização sustentável de produtos do cerrado local e colaborar para o desenvolvimento social e econômico da região. Mas Maneco enfrenta dificuldades nessa prática. Comprar baru e outros frutos do cerrado apenas em Pirenópolis pode prejudicar a empresa, pois, não há garantia de fornecimento local em produtos com a qualidade e na quantidade necessária. Por outro lado, comprar fora pode diminuir a responsabilidade social da empresa, a relação com os parceiros locais e a preservação do cerrado local.

Maneco pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Primeiro, ele precisa garantir a fornecimento de matéria-prima para seus produtos. Se, para isso, for necessário recorrer a produtores de outras regiões, ele deve fazer. Caso contrário, sua empresa estará em risco. Em paralelo, ele deve desenvolver condições para que no futuro ele possa ter um fornecimento regular de extrativistas da própria região. Uma forma de fazer isso seria se reunir com outros empreendedores que utilizam produtos do cerrado e estes, em conjunto, atuarem no aprimoramento da cadeia de fornecedores de baru e outros frutos do cerrado. Ações como esta foram fei-

tas com sucesso em algumas regiões, onde a cadeia de fornecedores foi organizada em cooperativas de agricultores familiares e extrativistas.

DINÂMICA DE DISCUSSÃO DO CASO

Sugere-se que o caso seja utilizado em sala da seguinte forma (estruturado para uma aula de aproximadamente 100 minutos):

Primeira etapa – aquecimento da sala (10 min): pedir para os alunos falarem o que eles conhecem sobre o cerrado e seus frutos. Considerando que dos biomas brasileiros, este é um dos menos conhecidos, talvez o professor tenha que alimentar a discussão. Para isso, sugere-se que ele leia previamente a página internet do Ministério do Meio Ambiente sobre este Bioma: <http://www.mma.gov.br/biomas/cerrado>. Visualmente, seria importante o professor, utilizando um atlas, o Google maps ou outro sistema de mapas, indicar a localização da cidade de Pirenópolis (GO) e dizer que naquele dia será discutido o caso de Maneco – um empreendedor que escolheu Pirenópolis para morar e criar sua empresa utilizando os frutos do cerrado como matéria-prima principal.

Segunda etapa – leitura individual do caso (30 min): Distribuir uma cópia do caso para cada aluno e solicitar que eles façam uma leitura individual do caso.

Terceira etapa – discussão em grupos pequenos (25 min): Formar grupos de até 4 alunos e solicitar que eles discutam e respondam as quatro questões – respostas curtas, de, no máximo, 10 linhas cada. As respostas devem ser entregues no fim da aula.

Quarta etapa – discussão de toda sala (25 min): Discutir com a sala as respostas. Sugere-se que o professor solicite que um grupo apresente sua resposta para a primeira questão e que os demais reajam, apresentando similitudes e diferença em relação à resposta apresentada. Repetir o processo para cada uma das questões. No fim da discussão de cada questão, o professor pode apresentar aspectos adicionais sobre o aspecto discutido na questão. Por exemplo, na discussão da questão um, ele pode apresentar o conceito de efetuação e bricolagem.

Quinta etapa – encerramento (10 min): Levantar com a sala outros aspectos que eles acharam interessante e importante no caso. Discutir outros casos ou exemplos de empreendedores que os alu-

nos conhecem e que tiveram trajetória semelhante a do empreendedor Maneco.

INDICAÇÕES DE LEITURA SOBRE O TEMA DO CASO TREM DO CERRADO

ANDREASSI, T.; TASIC, I. A. B. Novo Empreendedorismo. *GV Executivo*, v. 8, p. 43-45, 2009.

BAKER, T.; NELSON, R. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, 329-366, 2005.

BORGES, C.; BORGES, M. M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; TETE, M. F. Empreendedorismo Sustentável: Proposição de uma Tipologia e Sugestões de Pesquisa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n.1, p. 77-100, 2013.

DEAN, T.; MCMULLEN, J. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, v. 22, n. 1, p. 50-76, 2007.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisação e aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 8, n. 2, p. 173-188, 2011

GONZÁLEZ, J. M. R.; GONZÁLEZ, J. M. R.; MACHADO, H. V. Raciocínio Effectual e raciocínio causal na criação de novos negócios: um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 2, p. 140-158, 2011

INDICADORES ETHOS – SEBRAE de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Instituto Ethos, 2011.

KETS DE VRIES, M. The dark side of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, nov./dec., p. 160-167, 1985.

PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 4, p. 1-22, 2010.

PEREIRA, T. S.; BORGES, C. Empreendedorismo sustentável em regiões turísticas de Goiás. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, v. 6, n.3, 758-777, 2013.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26 n. 2, p. 243-263, 2001.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, M. (Ed.). *Para pensar o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Brasiliense, 1994. p.29-56.

SCOTTO, G.; CARVALHO, I. C. M.; GUIMARÃES, I. B. *Desenvolvimento sustentável*. Petrópolis: Vozes, 2007.