
EMPREENDER OU NÃO? O CASO DO QUIOSQUE DE FROZEN IOGURTE

ENTREPRENEURIAL OR NOT? THE CASE OF THE FROZEN YOGURT KIOSK

ESTER DOS SANTOS OLIVEIRA RÉGIS

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Mestranda em Administração pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística (UNIVALI)

Professora do Instituto Federal do Paraná (IFPR)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6551-5433> / E-mail: ester.oliveira9@gmail.com

Endereço: Rua Professor Alberto Krause, 937 A-34, Almirante Tamandaré/PR - CEP 83508-500

ANA PAULA PEREIRA DOS PASSOS

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração (UNIVALI)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0684-8582> / E-mail: passosapp@gmail.com

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Doutora em Administração e Turismo (UNIVALI)

Professora titular do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística do Programa de Pós-graduação em Administração (UNIVALI)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3575-1675> / E-mail: lizote@univali.br

Submissão: 29/05/2021. Revisão: 03/09/2021. Publicação: 13/10/2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3.6401>

RESUMO

Este caso para ensino tem por objetivo promover uma reflexão sobre empreendedorismo a partir da história de Laura, uma professora de administração que cogitava investir em seu próprio negócio. Em 2011, Paulo, um amigo antigo, apresentou uma proposta de venda de frozen iogurte para a classe “C”. Antes de decidir sobre o empreendimento, em conjunto, ambos fizeram um plano de negócio, no qual levantaram informações que consideraram relevantes para a tomada de decisão. Nesse contexto, se faz necessário discutir sobre a viabilidade de investir no negócio, considerando as particularidades do mercado e os dados que os futuros sócios coletaram. A proposta é fazer com que os alunos se coloquem no lugar de Laura, a fim de propiciar um debate acerca do seu perfil empreendedor e das vantagens e desvantagens em investir no negócio proposto. Sugere-se que o caso seja utilizado em cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, na disciplina de Empreendedorismo, em sessões que enfoquem as características empreendedoras e o plano de negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócio. Novo negócio.

ABSTRACT

This teaching case aims to promote a reflection on entrepreneurship from the story of Laura, a professor in administration, who was considering investing in her own business. In 2011, Paulo, an old friend, presented a proposal to sell frozen yogurt to the “C” class. Before deciding on the venture, together, both made a business plan, in which they raised information that they considered relevant for decision making. In this context, it is necessary to discuss the feasibility of investing in the business, considering the particularities of the market and the data that future partners have collected. The proposal is to make students put themselves in Laura's place, in order to encourage a debate about his entrepreneurial profile and the advantages and disadvantages of investing in the proposed business. It is suggested that the case be used in undergraduate and graduate lato sensu courses in the Management area, in the Entrepreneurship discipline, in sessions that focus on entrepreneurial characteristics and the business plan.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. New business.

1 INTRODUÇÃO

Em 2011, Laura, uma professora do curso de administração havia quase seis anos, cogitava empreender em seu próprio negócio, na cidade de São Paulo. As ideias fervilhavam em sua mente, queria colocar em prática os conhecimentos teóricos que havia adquirido durante sua formação acadêmica, bem como os que havia obtido no decorrer de sua trajetória como docente e consultora. Parecia que não estava sozinha, empreender, naquele ano, era uma das principais pautas das conversas de seus antigos colegas. Quando o grupo se reunia era contagiante, e a partir dessas interações Laura se sentia ainda mais encorajada a investir em seu próprio negócio. Já estava compartilhando seu intuito com outros círculos pessoais: familiares, amigos e colegas de trabalho.

Após alguns meses, em novembro, uma oportunidade chegou: Paulo, um amigo de longa data, formado em Administração, apresentou para Laura uma proposta de abrirem um quiosque para venda de frozen iogurte para a classe “C”. Naquele momento, Laura estava trabalhando em quatro lugares: era professora em três universidades e prestava serviços em uma consultoria. Apesar disso, queria muito aceitar o desafio, e agarrou a oportunidade. Ambos, durante oito meses, realizaram diversos levantamentos e desenvolveram um plano de negócios completo. Era inverno do ano de 2012 quando finalizaram a pesquisa. A proposta do produto era mais aderente aos meses de verão, por isso ambos se questionavam o quão interessante seria abrir de imediato.

Como possíveis empreendedores, sabiam que precisariam fazer de tudo, desde ajudar a limpar o quiosque, fechar o caixa, preparar troco, desenhar a logomarca, ir ao fornecedor fazer as compras e tomar decisões estratégicas, como posicionamento de marca. Laura, apesar de todos os levantamentos, ainda tinha suas dúvidas, se questionava se seria a melhor decisão abrir seu próprio negócio. Ponderava sobre o conhecimento e a prática. Tinha muito conhecimento teórico e como consultora teve sucesso em seus projetos. Mas ela refletia se realmente deveria sair do campo do desejo e se arriscar de verdade. Será que deveria mesmo empreender? Será que a ideia da venda de frozen iogurte para a classe “C” era realmente inovadora? Eram algumas das perguntas que lhe passavam pela mente.

2 LAURA: UMA EMPREENDEDORA?

Laura, com 14 anos, trabalhava ajudando seu tio em sua banca de frutas na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), maior central de abastecimento de frutas, legumes, verduras, flores, pescados e outros, da América Latina. Também atuou em uma banca de flores auxiliando na venda de flores na CEAGESP, uma vez por semana. Após, quando fez o colegial técnico na área de eletrotécnica, realizou estágio remunerado em uma empresa de instalações prediais. Foi com esse recurso que pagou o cursinho pré-vestibular. Anos mais tarde, na graduação, fez estágios em uma empresa multinacional e dentro da própria universidade com alguns professores, nos quais desempenhava funções de pesquisa como coleta e análise de dados. Em conversas com esses professores, relatou sobre seu desejo de ser professora e foi informada sobre a oportunidade de fazer o mestrado e doutorado naquela mesma instituição.

Laura optou por fazer os cursos sequencialmente. Se graduou em 2002, finalizou o mestrado em 2005 e defendeu sua tese de doutorado em 2009. Toda essa trajetória se deu na linha de pesquisa de marketing. No seu mestrado, teve experiências com monitoria de uma disciplina, em um curso de pós-graduação *lato sensu*, e posteriormente, em 2004, teve sua primeira experiência como docente. No seu doutorado, desde o primeiro ano já estava lecionando, e durante o curso teve experiência em cinco instituições de ensino superior distintas, nas disciplinas de administração mercadológica e de gestão de marketing. Em paralelo, teve experiências com consultoria, desde 2007, atuando com diagnóstico e formulação de soluções focadas em pesquisas de mercado e estratégias de marketing.

Laura era uma pessoa organizada, definia metas mensuráveis, claras e específicas para sua carreira profissional e seus projetos próprios. Elaborava, considerando suas distintas atuações – como discente, docente e consultora –, planos específicos com tarefas e prazos bem definidos e os revisava quando necessário. Era comprometida com seus alunos e com seus clientes da consultoria, concluía as tarefas dentro das condições estabelecidas e estava a todo o momento “colocando a mão na massa” para mantê-los satisfeitos. Ainda, durante sua trajetória, Laura se demonstrava persistente, não desistia de seus objetivos frente às situações desfavoráveis, buscava maneiras de driblar obstáculos que apareciam e sempre admitia sua responsabilidade pelas ações e resultados inerentes.

Em 2011, Laura cogitava empreender em seu próprio negócio. Os conhecimentos teóricos que transmitia diariamente nas disciplinas ministradas, a deixavam confortável por um lado, mas inquieta por outro. Pensava que ensinava muitas coisas na teoria para os alunos, também aplicava nos projetos de consultorias que prestava, mas queria ter experiência prática em seu próprio negócio. Ela via que não estava sozinha, sempre que se reunia com seus antigos colegas da turma da graduação, discutiam sobre as oportunidades de mercado e o quanto queriam experimentar a abertura de um negócio para praticar aquilo que aprenderam. Os colegas costumavam dizer: “Nós manjamos muito, temos que colocar em prática”.

Com essas interações, Laura se sentia ainda mais encorajada a empreender, falava com recorrência com seus colegas sobre os diferentes setores, negócios e ideias que emergiram. Buscava incessantemente informações e oportunidades. Queria criar, reinventar ou comercializar novos produtos ou serviços. Ansiava por gerar um novo negócio a partir de iniciativas de inovação e oportunidades que identificava no mercado. Mas, visto sua formação, era exigente em relação à qualidade e eficiência que um negócio deveria ter, acreditava que a satisfação dos clientes pelo cumprimento do que foi definido com padrões

de qualidade e eficácia era um dos aspectos mais relevantes para o reconhecimento das empresas.

3 A IDEIA: UM QUIOSQUE DE FROZEN IOGURTE!

Em novembro de 2011, Paulo, um amigo de longa data, com extensa experiência profissional na área administrativa de diversas empresas, apresentou para Laura uma proposta de abrir um negócio para venda de frozen iogurte para a classe “C”. Ele recém tinha se desligado do seu último cargo em uma administradora de shopping centers, na qual teve contato com diversos franqueados, incluindo de frozen iogurte. O produto, naquele ano, era um sucesso para a classe “A”, e para Paulo a grande sacada seria transformar um produto da classe A para a C. Argumentava que estavam no momento certo, já que as pesquisas indicavam que a classe C teve um aumento de renda e era maioria no Brasil, sem falar dos emergentes, que passaram da classe C para classe A e B, nos últimos anos. Paulo e Laura estavam empolgados com a ideia.

Os futuros sócios fizeram uma análise preliminar. Entendiam que o estilo de vida moderno caracterizado por transformações constantes, mais rapidez e resultados imediatos, fez com que as pessoas quisessem alimentos prontos, que além de suprir as suas necessidades nutricionais, contribuam com benefícios à saúde, proporcionando melhor qualidade de vida. O frozen iogurte surge como uma alternativa, pela versatilidade em combinar ingredientes de elevado valor nutricional. Por que não conciliar o prazer de degustar um frozen iogurte, com propriedades nutricionais e suas diversas combinações? O frozen iogurte, em geral, tem 70% menos gordura e 50% menos calorias que o sorvete. Poderia ser servido puro ou com acompanhamentos, os chamados *toppings*.

Em 2011, o frozen iogurte era vendido principalmente por franquias. Apenas no ano de 2010 tinham sido criadas 79 redes de Frozen Yogurt no Brasil, um número que superou todos os outros tipos de negócio dentro do ramo da alimentação. Esse crescimento teve como vantagens a novidade e o fato de o Frozen Yogurt ter tudo a ver com o clima do país e, principalmente, com o paladar dos brasileiros. De acordo com os dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), os negócios iam muito bem. O segmento movimentou R\$ 75,9 bilhões em 2010, com alta de 20,4% sobre 2009. Desse total, o ramo alimentício faturou R\$ 15,2 bilhões, um crescimento de 20% ante o ano anterior. Assim, o setor de alimentação estava na dianteira entre os segmentos mais rentáveis para investir. Diante dessas informações, os sócios compreendiam que era um negócio em potencial.

Paulo e Laura acreditavam que o negócio tinha tudo para dar certo. Laura primou em fazer um estudo minucioso que durou por volta de oito meses. Realizou diversos levantamentos e desenvolveu um plano de negócios completo, aplicando todas as boas práticas conhecidas da ciência da administração. Para os sócios uma coisa era clara: não tinham interesse em franquia, queriam ter seu próprio negócio. Eles estudaram diferentes marcas de frozen iogurte, fizeram uma pesquisa de mercado, observando a demanda do produto, praça, promoção usual, quem era o público-alvo, possíveis fornecedores e preços que praticavam, e por fim o interesse da classe C.

A proposta principal era oferecer um produto novo, saudável e com custo acessível ao consumidor. O preço do frozen iogurte nos shoppings de classe A e B variava de R\$ 8,00 a R\$ 10,00. Dessa forma, pensavam num valor de R\$ 5,00 reais, para o potinho de 100 gramas. Trariam um produto de uma classe para outra, o que não era algo simples, requeria estudo e um planejamento meticuloso, principalmente pelo fato de os sócios pertencerem a uma classe diferente da que estavam buscando atingir.

Os sócios entendiam como vantagem que o mercado daquela classe já via o frozen iogurte, que era moda em um outro segmento, e aspirava esse tipo de produto, só que tinham poucas oportunidades para consumirem, normalmente em raros momentos de lazer, nos finais de semana. Paulo e Laura conversaram com algumas pessoas nos shoppings para verificar a aderência, e por fim concluíram que havia um mercado consumidor. Por outro lado, pensaram sobre a desvantagem: esse público não consumia frozen iogurte, mas consumia algo substituto. Sendo assim, na escolha do local em que ficaria localizado o negócio, seria necessário ponderar quais outros produtos estariam disponíveis e que poderiam ser substitutos. Também se questionaram sobre como provocariam mudanças de hábito, já que essa classe estava acostumada com outros produtos substitutos.

Outro desafio era o tipo do ponto de vendas. Os consumidores do produto, na sua maioria, eram as classes A e B, e os pontos de vendas eram em shopping centers frequentados por eles. Os sócios verificaram os shoppings frequentados pela classe C, como o Shopping Aricanduva e Shopping Metrô Itaquera, ambos na Zona Leste da cidade de São Paulo. Nesses shoppings duas coisas pesaram: os concorrentes com ofertas de diversos tipos de sobremesas e sorvetes, e o preço do aluguel de lojas ou quiosques dentro dos shoppings. Paulo, que já tinha trabalhado em uma administradora de shopping centers, considerava o ponto muito caro, o que comprometeria uma boa parte dos recursos financeiros que eles dispunham para o negócio.

Em suas pesquisas, encontraram no supermercado uma alternativa para a instalação do quiosque de frozen iogurte. Eles visitaram vários, a fim de avaliar a concorrência e possíveis clientes. Desses, delinearam que a melhor escolha seria o Extra Supermercado de São Caetano do Sul, pois em sua praça de alimentação não tinha nenhuma opção de sobremesa. Os sócios prepararam o plano de negócios direcionado ao supermercado, para propor a locação de espaço na praça de alimentação, demonstrando seu potencial. São Caetano do Sul era a cidade com o melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil, e fazia parte do grande ABC, na região metropolitana da grande São Paulo. A população, segundo a classe socioeconômica em percentuais, considerando o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, estava distribuída em 21,1% na classe A, 45,2% na classe B, 32,2% na classe C e 1,5% na classe D. Essas informações eram relevantes aos futuros sócios, visto seu direcionamento de público-alvo, que se tratava de um dos diferenciais do negócio.

Paulo e Laura fizeram uma análise do ciclo de vida do produto. Pensaram em ter potinho de frozen iogurte, em três tamanhos (pequeno, médio e grande), com diferentes *toppings*, como frutas, granola, leite condensado, gotas de chocolate, marshmallow, caldas de frutas e chocolates e muitos outros. Não seria *self-service*, os funcionários montariam para os clientes, a partir das suas preferências por sabor, tamanho e quantidade de *toppings* estabelecidos para cada preço. Também teriam uma geladeira com bebidas e algumas opções de guloseimas. Os sócios, inclusive, levaram alguns colegas para que experimentassem opções de produtos dos fornecedores para a escolha da melhor opção de custo-benefício para o negócio. Ainda, verificaram a parte de comunicação, os panfletos e promoções iniciais e os custos envolvidos, fixos e variáveis, dentre esses custos, consideraram os custos do seguro do quiosque e dos bens (máquinas e equipamentos) que ficariam no quiosque, desenharam os cenários e fizeram cálculos relativos às projeções de vendas, em que observaram um retorno do investimento em torno de três anos. O capital inicial foi de R\$ 65.000,00, os sócios investiram de modo igual, ou seja, a sociedade era equilibrada, constituída com 50% cada.

4 EMPREENDER OU NÃO EMPREENDER?

Era inverno do ano de 2012 quando Laura e Paulo finalizaram sua pesquisa. Devido ao fato de o produto ter maior demanda nos meses de verão e ambos não conhecerem tanto o funcionamento de uma empresa de frozen iogurte, se questionavam o quão interessante seria abrir naquele momento. Laura acreditava ser uma opção para terem tempo de aprender mais sobre o cotidiano do negócio e uma forma de se preparar para o verão. Naquele momento, ela ainda estava trabalhando em quatro lugares, então, seu tempo para dedicação ao negócio seria mais restrito durante a semana, sendo que aos finais de tarde e noite e aos sábados e domingos poderia se dedicar de modo integral. Em contrapartida, Paulo estava desempregado e poderia ter uma dedicação maior durante o horário de atendimento do negócio. Assim, Paulo seria responsável pela abertura e ficaria durante o dia no quiosque e Laura seria responsável pela gestão aos finais de semana e iria à noite durante a semana e faria o fechamento. Ainda para balancear a dedicação e minimizar possíveis conflitos foi acordado que Paulo seria remunerado primeiro, assim que a empresa desse lucro.

Apesar de todos os levantamentos, Laura ainda tinha suas dúvidas. Ela buscava recorrentemente avaliar os possíveis riscos de suas ações com mais coleta de informações. Durante suas experiências anteriores, obteve reconhecimento por parte de seus colegas e clientes nos seus projetos de consultoria, porém pensava que empreender em seu próprio negócio é muito diferente de administrar ou prestar consultoria em negócio de outrem. Entendia que “dar pitaco no negócio alheio era mais fácil”, pois não estava envolvida diretamente no negócio e trabalhava com recursos de outros. Laura estava acostumada a olhar de fora, enxergava nitidamente os problemas das empresas em que prestou consultoria e apresentava caminhos possíveis para a tomada de decisão dos responsáveis. Mas, naquele momento refletia sobre como seria em seu próprio negócio. O ramo de atividade escolhido se consolidava como franquia, mas propunham um negócio próprio e buscavam promover o consumo de um produto das classes A e B para a classe C, em uma praça ou local de venda diferente da comumente utilizada.

Laura estava cheia de dúvidas. Refletia se deveria sair do campo do desejo e se arriscar de verdade empreendendo: Será a melhor decisão abrir seu próprio negócio? Será que deveria mesmo empreender? Teria tempo para se dedicar ao negócio? Será que a ideia da venda de frozen iogurte para a classe “C” era realmente inovadora? Será que fizeram todos os levantamentos necessários? Será que as projeções faziam sentido? Será que os consumidores iriam gostar do produto? Será que estava preparada para o cotidiano de administração de uma empresa? Será que conseguiriam alcançar o seu público? Será que teriam um bom retorno financeiro? Eram algumas das perguntas que lhe passavam pela mente.

5 NOTAS DE ENSINO

5.1 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O presente caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* na área de Gestão, na disciplina de Empreendedorismo, em sessões que enfoquem os conceitos relacionados às características empreendedoras e ao plano de negócio. Espera-se que o discente, por meio da análise do caso, desenvolva a compreensão

de quais são as características empreendedoras e suas implicações na abertura de um novo negócio. Bem como, o entendimento das informações necessárias para o desenvolvimento de um plano de negócio que seja base para a tomada de decisão. Dessa forma, os objetivos didáticos do caso são: a) compreender as características empreendedoras; b) diferenciar administradores e empreendedores; c) entender a elaboração de um plano de negócio; e d) analisar de forma crítica a viabilidade do investimento em um novo negócio.

5.2 FONTES DE INFORMAÇÕES

Este caso para ensino foi baseado em fatos reais e para sua construção foram utilizados dados primários coletados a partir de uma entrevista, via Skype, com “Laura”, personagem principal da história, com duração de 3 horas. O nome dos sócios e da organização foram alterados para preservar o sigilo e a identidade deles.

5.3 PLANO DE ENSINO

Para a discussão do presente caso para ensino, propõe-se que seja disponibilizado aos alunos o caso, sem as notas de ensino, com antecedência. Na aplicação, recomenda-se que o professor faça a abertura de discussão do caso em plenário, explanando sobre como será a dinâmica da análise e discussão do caso. Sugere-se que, em um primeiro momento, os alunos discutam as suas percepções sobre o caso e as questões propostas em pequenos grupos (de três ou quatro alunos), organizados pelo professor.

Na sequência, indica-se que se realize uma discussão em plenário, na qual aconselha-se que além das discussões das questões, a turma seja dividida em dois grandes grupos, um que se posicione a favor e outro que se posicione contra o investimento no novo negócio. Por fim, o professor pode encerrar a discussão com uma síntese das ideias que emergiram durante o debate, associando aos conceitos teóricos subjacentes ao caso. Salienta-se que ao final dessas notas sejam inseridas sugestões de referências, que podem ser disponibilizadas a critério do professor. Indica-se a aplicação do caso de preferência em aulas geminadas. A Tabela 1 apresenta a distribuição do horário sugerido para análise e discussão do caso.

Tabela 1 – Sugestão para distribuição do horário para aplicação do caso para ensino

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso em plenário	5 – 10
Discussão das questões em pequenos grupos	30 – 40
Discussão das questões em plenário	40 – 50
Encerramento das discussões	10 – 15

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5.4 ABERTURA DA DISCUSSÃO DO CASO EM PLENÁRIO

No início da discussão, sugere-se que o professor explique sobre como será a dinâmica da análise e discussão do caso e solicite aos pequenos grupos (de três ou quatro alunos) que reflitam sobre o perfil empreendedor de Laura. Depois indica-se que os grupos analisem se a personagem apresentava competências empreendedoras (questão 1), discutam as diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores e posicionem como Laura se relaciona em cada um desses papéis (questão 2). Na sequência, recomenda-se que os grupos sigam para o debate sobre as informações levantadas por Laura e Paulo, e discutam sobre a efetividade do plano de negócio (questão 3).

Ester dos Santos Oliveira Régis, Ana Paula Pereira dos Passos e Suzete Antonieta Lizote

Com essas reflexões, os alunos estarão preparados para a discussão na plenária, na qual sugere-se que se discuta no grande grupo as ideias que emergiram nos pequenos grupos. Depois, propõe-se que a turma seja dividida em dois grandes grupos antagônicos, um a favor e outro contra o investimento no novo negócio. Cada grupo deve avaliar as vantagens e desvantagens em empreender no negócio proposto (questão 4) e defender uma posição, empreender *versus* não empreender no quiosque de frozen iogurte, apontando argumentos consistentes para convencimento de que sua decisão seria a melhor escolha.

Durante toda a discussão no grande grupo, o professor deve mediar o debate e levantar questionamentos sobre as ideias e pontos levantados pelos alunos, instigando uma maior exploração do caso. Em especial, no debate dos dois grandes grupos antagônicos, o professor precisa procurar direcionar as ideias para aumento da tensão, assim como enfatizar a importância da decisão que os alunos estão discutindo e a necessidade de compreender o cenário de maneira ampla. Ao final, sugere-se que o professor faça uma reflexão com os alunos, associando aos conceitos teóricos subjacentes ao caso.

5.5 ANÁLISE DO CASO EM PLENÁRIO

Para estimular a análise do caso em plenário se propõe o conjunto de questões apresentadas a seguir, mas salienta-se que os direcionamentos poderão ser modificados a critério do professor, a fim de uma melhor aderência a seu plano de ensino.

Questão 1. Analise o perfil empreendedor de Laura. A personagem apresentava competências empreendedoras?






O objetivo da primeira questão é discutir sobre o perfil empreendedor de Laura e observar se a personagem apresentava competências empreendedoras. Essa compreensão inicial propicia aos alunos uma base para a resolução das questões subsequentes. Um empreendedor é aquele que assume riscos e começa algo novo (Dornelas, 2016), trata-se de um agente de transformação que tem a capacidade de reduzir custos e aumentar lucros a partir da implementação de inovações (Sciascia & Vita, 2009). Uma definição popular do empreendedor se refere a de um sujeito que começa o seu próprio negócio (Drucker, 1986; Hashimoto, 2006). O termo empreendedorismo quando relacionado à criação de um novo negócio “pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (Dornelas, 2016, p. 29).



Alguns autores como McClelland (1971) e Cooley (1990, 1991) têm se dedicado ao estudo do comportamento empreendedor e se preocupado em criar tipologias que possibilitem a identificação das competências empreendedoras. Essas competências empreendedoras podem ser agrupadas em três conjuntos, a saber: 1. conjunto de realizações que inclui as competências de Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persistência (PER) e Comprometimento (COM); 2. conjunto de planejamento que inclui as competências de Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de Metas (EDM) e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS); e 3. conjunto de poder que inclui as competências de Persuasão (PER) e Independência e Autoconfiança (IEC).

Esse modelo de conjuntos de competências empreendedoras tem sido utilizado nos estudos sobre o tema realizados por pesquisadores brasileiros, tais como Behling e Lenzi (2019) e Lizote et al. (2018), além do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Um

empreendedor que possui todas essas dez competências não tem a garantia de obtenção de sucesso, mas sem dúvida conta com mais facilidade no processo de empreender e de formulação de estratégias consistentes (Lenzi, 2008). Na Tabela 2 se ilustra as dez competências empreendedoras e as definições operacionais de comportamento do modelo, averiguando se Laura apresenta ou não essas competências.

Tabela 2 – Competências empreendedoras e definições operacionais

Competências empreendedoras e definições operacionais de comportamento		Perfil de Laura
Conjunto de Realizações		
	(BOI) - Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI1) - Cria, reinventa ou comercializa novos produtos ou serviços. (BOI2) - Toma iniciativas de inovação gerando novos negócios. (BOI3) - Produz resultado através das oportunidades de negócio que identifica no mercado.	Apresenta
	(CRC) - Correr Riscos Calculados (CRC1) - Avalia o risco de suas ações por meio de informações coletadas. (CRC2) - Age para reduzir os riscos dessas ações. (CRC3) - Está disposto a correr riscos.	Apresenta
	(EQE) - Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE1) - Suas ações são muito inovadoras e trazem qualidade e eficácia nos processos. (EQE2) - É reconhecido por satisfazer seus clientes. (EQE3) - Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade.	Apresenta
	(PER) - Persistência (PER1) - Age para driblar obstáculos quando eles se apresentam. (PER2) - Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos. (PER3) - Admite ser responsável por seus atos como empresário.	Apresenta
	(COM) - Comprometimento (COM1) - Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando clientes e parceiros. (COM2) - Quando necessário, “coloca a mão na massa” para concluir um trabalho. (COM3) - Está disposto a manter os clientes satisfeitos e de fato consegue.	Apresenta
Conjunto de Planejamento		
	(BDI) - Busca de Informações (BDI1) - Vai pessoalmente atrás de informações para realizar um projeto. (BDI2) - Investiga pessoalmente novos processos ou ideias inovadoras. (BDI3) - Quando necessário, consulta especialistas para o ajudar em suas ações.	Apresenta
	(EDM) - Estabelecimento de Metas (EDM1) - Define suas próprias metas. (EDM2) - Suas metas são claras e específicas. (EDM3) - Suas metas são mensuráveis.	Apresenta
	(PMS) - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS1) - Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros. (PMS2) - Revisa constantemente seus planejamentos. (PMS3) - É ousado na tomada de decisões.	Apresenta
Conjunto de Poder		

	<p>(PRC) - Persuasão e Rede de Contatos</p> <p>(PRC1) - Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos, viabilizando recursos necessários para atingir seus objetivos.</p> <p>(PRC2) - Consegue utilizar pessoas-chave para atingir os resultados.</p> <p>(PRC3) - Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamentos.</p>	Não apresenta
	<p>(IAC) - Independência e Autoconfiança</p> <p>(IAC1) - Está disposto a quebrar regras e obstáculos enraizados no mercado.</p> <p>(IAC2) - Confiar em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante das oposições.</p> <p>(IAC3) - É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo.</p>	Não apresenta

Fonte: Elaborado com base em Cooley (1990, 1991).

Analisando o caso, observa-se que Laura era uma pessoa organizada que definia metas mensuráveis, claras e específicas para sua carreira profissional e seus projetos próprios. Ela elaborava planos específicos com tarefas e prazos bem definidos e os revisava quando necessário. Essas características são coincidentes com a competência de Estabelecimento de Metas (EDM) e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS). Laura também buscava incessantemente informações e oportunidades; queria criar, reinventar ou comercializar novos produtos ou serviços. Ansiava por gerar um novo negócio a partir de iniciativas de inovação e oportunidades que identificava no mercado. Quando Paulo lhe propôs abrir um negócio para venda de frozen iogurte, ela fez um estudo minucioso que durou cerca de oito meses. Realizou diversos levantamentos e desenvolveu um plano de negócios completo. Tais particularidades se relacionam com a competência de Busca de Informações (BDI), Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI) e Correr Riscos Calculados (CRC).

No caso, se verifica que Laura era comprometida com seus alunos e com seus clientes da consultoria, concluía as tarefas dentro das condições estabelecidas e estava a todo o momento “colocando a mão na massa” para mantê-los satisfeitos. Também era exigente em relação à qualidade e eficiência que um negócio deveria ter, e acreditava que a satisfação dos clientes pelo cumprimento do que foi definido com padrões de qualidade e eficácia era um dos aspectos mais relevantes para o reconhecimento das empresas. Esses atributos se apresentam em conformidade com as competências de Comprometimento (COM) e Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE). Ainda, percebe-se que durante sua trajetória, Laura se demonstrava persistente, não desistia de seus objetivos frente às situações desfavoráveis, buscava maneiras de driblar obstáculos que apareciam e admitia sua responsabilidade pelas ações e resultados inerentes, tais características estão em concordância com a competência de Persistência (PER). As outras duas competências empreendedoras — Persuasão e Redes de Contato (PER) e Independência e Autoconfiança (IAC) — não são tão evidentes no perfil de Laura. Em acordo com o caso, ela tinha redes de contato, mas não as utilizava para influenciar parceiras em seus projetos e viabilizar o atingimento dos seus objetivos. Suas redes eram para trocar ideias e debater sobre assuntos de interesse, não tinham necessariamente relações comerciais. Laura se empolgava com os amigos e compartilhava seu desejo de empreender com as pessoas próximas, mas não necessariamente pessoas-chave para o negócio. Os possíveis sócios inclusive levaram alguns colegas para experimentarem opções de produtos dos fornecedores para a escolha da melhor opção de custo-benefício para o negócio. Já sobre Independência e Autoconfiança

(IAC), observa-se, no caso, que Laura não tem essa competência e dessa forma é o dilema dela, pois estava enfrentando dificuldade para decidir se empreende ou não em um negócio próprio. Das dez competências empreendedoras, Laura apresentava oito, do conjunto de realizações e de planejamento, as duas que não possuía, eram do conjunto de poder.

Questão 2. Avalie as diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores e posicione como Laura se relaciona em cada um desses papéis.

O objetivo da segunda questão é discutir sobre as diferenças e similaridades entre administradores e empreendedores e posicionar Laura em cada um desses papéis.

Para Lizote et al. (2018), os estudos de competências empreendedoras de McClelland (1971) consideram empreendedor tanto o criador de uma nova empresa quanto o administrador que busca melhorar uma unidade organizacional por meio de mudanças produtivas. Os autores salientam que a partir das pesquisas de McClelland, as competências empreendedoras tornaram-se condições necessárias para o sucesso das iniciativas empreendedoras.

Dornelas (2016) aponta que os conceitos de empreendedor e administrador são frequentemente confundidos, em especial quando se considera o ponto de vista econômico de quem organiza as empresas, paga os empregados, planeja, dirige e controla as ações desenvolvidas. Mas, apesar de todo empreendedor precisar ser um bom administrador para obter sucesso, nem todo administrador é necessariamente um empreendedor de um novo negócio.

O autor distingue os conceitos considerando a motivação pessoal, referência de tempo, atividade, status, como vê o risco, decisões, a quem serve, histórico familiar e relacionamento com outras pessoas. A Tabela 3 apresenta as características que diferenciam o empreendedor do administrador.

Tabela 3 – As características dos administradores e empreendedores

Temas	Administradores Tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoção e outras recompensas da corporação	Independência, oportunidades para criar algo e ganhar dinheiro
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciamento de orçamentos semanais ou mensais e anuais	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio
Atividade	Delega e supervisiona	Envolvimento direto
Status	Preocupa-se com status e como é visto na empresa	Não se preocupa com status
Como vê o risco	Com cautela	Assume riscos calculados
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Aprende com os erros e falhas
Decisões	Geralmente em concordância com superiores/hierarquia	Segue seus sonhos para tomar decisões
A quem serve	Aos outros (superiores)	A si próprio e aos seus clientes
Histórico Familiar	Membros da família trabalham em grandes empresas	Membros da Família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base de relacionamento	As transações e acordos são a base do relacionamento.

Fonte: Dornelas (2016).

Analisando o caso, Laura apresentava características administrativas, mesmo que não tenha administrado necessariamente uma empresa. Na qualidade de consultora já

experienciou problemas reais organizacionais e forneceu possibilidades para a tomada de decisão. Durante sua trajetória acumulou experiências práticas que ajudariam na gestão de um negócio, suas primeiras experiências foram na banca de verduras e na banca de flores na CEAGESP, nas quais aprendeu a atender clientes e efetuar vendas. Enquanto estava na universidade fez estágio em uma empresa multinacional, o que permitiu conhecer o funcionamento e gestão de uma grande empresa; participou de projetos de pesquisa com alguns professores, nos quais desempenhava funções de pesquisa; e realizou monitoria de uma disciplina, em um curso de pós-graduação *lato sensu*. Também teve toda a sua formação voltada à administração, desde a graduação até o doutorado, em uma das universidades mais bem-conceituadas do país e atuou como docente em cinco instituições de ensino superior, elementos que lhe proporcionaram conhecimentos fundamentais para a administração de um negócio.

Ainda, salienta-se que cruzando suas experiências anteriores com as características que se espera em um administrador tradicional (ver Tabela 3), Laura como estagiária, professora e consultora, em referência ao tempo, nos projetos de pesquisa e de consultoria atuou em atividades de curto prazo com gerenciamento de orçamentos. Em relação à atividade, serviço e tomada de decisão do administrador, Laura em suas experiências e conhecimento da área, conseguiria distinguir a atuação do administrador que delega e supervisiona as atividades e em uma tomada de decisões avalia e aponta soluções. Sobre erros e falhas a que todos estão sujeitos, visto a sua formação e experiências, ela era exigente em relação à qualidade e eficiência de um negócio, acreditava na satisfação dos clientes pelo cumprimento do que foi definido com bons padrões. No que tange ao relacionamento com outras pessoas, Laura tem experiência nas instituições que lecionou com a estrutura hierárquica de relacionamento, com coordenação, direção, reitoria, bem como, no seu estágio profissional e nos projetos de consultoria. Já quanto ao histórico familiar, o caso descreve que os pais eram professores e o tio tinha bancas na feira, ou seja, um pequeno negócio. Esse histórico levou Laura a realizar o seu desejo mais latente que era o de ser professora, curiosamente na área de administração na qual adquiriu conhecimentos e experiências que a proporcionaram características e/ou competências para atuar como administradora de pequenas, médias e grandes empresas.

Por outro lado, Laura tem características empreendedoras, conforme elencado na questão anterior, e apresentava as competências de Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Comprometimento (COM), Busca de Informações (BDI), Estabelecimento de Metas (EDM), Persistência (PER) e Planejamento e Monitoramento Sistemáticos (PMS). Cruzando suas competências com as características que se espera em um empreendedor, percebe-se a ausência de uma motivação principal de independência, o que é corroborada com a falta da competência empreendedora Independência e Autoconfiança (IAC). A motivação principal de Laura era praticar o que tinha aprendido e que ensinava aos seus alunos, isso que impulsionava seu desejo de criar um novo negócio. Do mesmo modo, o relacionamento com outras pessoas que se atrela à competência de Persuasão e Redes de Contato (PER) era ausente. As demais características apontadas no Quadro 3, se apresentavam presentes no perfil de Laura, conforme já identificado na primeira questão.

Questão 3. Analise as informações levantadas pelos futuros sócios, Laura e Paulo, e discuta sobre a efetividade do plano de negócio.

O objetivo da terceira questão é discutir as informações levantadas por Laura e Paulo para elaboração do plano de negócio. O plano de negócio é um documento usado para apresentar um empreendimento e o modelo de negócio que ampara a empresa. Um bom plano de negócios precisa apresentar claramente uma ideia realmente inovadora, um mercado-alvo potencial, uma equipe competente e projeções financeiras realistas, que gerarão um negócio economicamente viável (Dornelas, 2016). Dessa forma, o plano de negócios precisa refletir o formato do negócio e nortear o empreendedor no desenvolvimento da ideia. O plano de negócios é uma ferramenta fundamental de gestão que pode levar o empreendedor a conseguir o sucesso desejado, ou ainda apontar a inviabilidade da ideia, evitando assim decepções futuras (Santos & Pinheiro, 2017)

A estrutura de um plano de negócio, segundo Dornelas (2016), geralmente segue um padrão, e é composta pelos seguintes tópicos: (1) sumário executivo; (2) descrição da empresa; (3) produtos e serviços; (4) mercado e competidores; (5) marketing e vendas; (6) análise estratégica; e (7) plano financeiro. Analisando o caso, observa-se a preocupação de Laura com o plano de negócio, tendo em vista que ela se dedicou a fazer um estudo minucioso com vários levantamentos durante cerca de oito meses.

O tópico sumário executivo consiste em uma síntese do negócio, com todas as informações-chave, requer uma redação objetiva, clara e concisa e deve responder às seguintes perguntas: O quê? Onde? Por quê? Como? Quanto? Quando? (Dornelas, 2016).

Na sequência, o tópico de descrição da empresa, em acordo com o autor, precisa descrever um resumo da organização da empresa, sua história, seu status, sua estrutura jurídica, sua localização e as características únicas do negócio e a forma que promoverá benefício ao cliente. Analisando o caso, o novo negócio seria criado em 2012 para atender as aspirações da classe C, pelo produto frozen iogurte, já demandado nas classes A e B. Verificou-se a viabilidade em uma pesquisa direta com a membros dessa classe e observação do aumento de renda da classe C, sem falar dos emergentes, que passavam da classe C para a classe A e B. O negócio estaria instalado estrategicamente na praça de alimentação do Extra Supermercado em São Caetano, localizado na cidade com o melhor IDH do Brasil, cuja classe C corresponde a 32,2% da população e as classes A e B correspondem a 21,1% e 45,2%, respectivamente.

Ainda na descrição da empresa, a especificação de que os sócios consideraram um seguro para o quiosque e equipamentos, bem como a falta de descrição das medidas de segurança que a empresa adotará para conter os riscos, com a desonestidade de funcionários e clientes, não somente em questões relacionadas a roubo de mercadorias, mas também quanto a informações do negócio. No que tange à estrutura jurídica e à manutenção dos registros, o caso não descreve a forma jurídica, mas fica implícito que se trata de uma Microempresa, enquadrada no regime de tributação Simples Nacional, de sociedade civil limitada. Da mesma forma, não informa como será feita a contabilidade da empresa, se interna ou terceirizada, sem identificar o contador responsável. Por fim, outra questão seria o currículo dos membros da equipe; o de Laura como principal personagem do caso, foi devidamente apresentado nas duas primeiras questões. Essas informações poderiam estar copiladas para comprovar a qualificação e experiência para gestão do negócio.

O tópico produtos e serviços deve apresentar quais são os produtos e serviços da empresa, como são fornecidos e produzidos, como obter seus suprimentos e porque determinados fornecedores foram escolhidos, entre outras informações (Dornelas, 2016). No caso, se apresenta que o principal produto seria frozen iogurte, uma sobremesa gelada

que contém, em geral, 70% menos gordura e 50% menos calorias que o sorvete. Poderia ser servido em três tamanhos (pequeno, médio e grande), puro ou com os *toppings*, que são os acompanhamentos, como frutas, granola, leite condensado, gotas de chocolate, marshmallow, caldas de frutas e chocolates e muitos outros. O preço do frozen iogurte nos shoppings de classe A e B variava de R\$ 8,00 a R\$ 10,00. Dessa forma, pensavam num valor de R\$ 5,00 reais, para o potinho de 100 gramas. Não seria *self-service*; os funcionários montariam para os clientes, a partir das suas preferências por sabor, tamanho e quantidade de *toppings* estabelecidos para cada preço. Para a definição dos parceiros de negócio, foi contado no caso que os sócios levaram alguns colegas para experimentarem opções de produtos dos fornecedores para a escolha da melhor opção de custo-benefício para o negócio.

No tópico mercado e competidores, se descreve características dos consumidores e dos concorrentes diretos e/ou indiretos. Diretos são aqueles que ofertam produtos similares e os indiretos, aqueles que, de alguma forma, desviam a atenção dos clientes (Dornelas, 2016). Conforme o caso, o frozen iogurte atende as necessidades do estilo de vida moderno, em que cada vez mais as pessoas buscam produtos prontos, que supram às suas necessidades nutricionais e contribuam com benefícios à saúde, proporcionando melhor qualidade de vida. A classe C almejava o produto, assim os sócios conversaram com algumas pessoas nos shoppings, a fim de confirmar a aderência e, por fim, concluíram que havia um mercado consumidor que queria consumir aquele produto. Por outro lado, pensaram sobre a desvantagem: esse público não consumia frozen iogurte, mas consumia algo substituto. Desse modo, na escolha do local em que ficaria localizado o negócio, foi necessário ponderar quais outros produtos estavam disponíveis e que poderiam ser substitutos. Não foi descrito no caso quais eram os principais concorrentes, mas foi declarado que os sócios estavam considerando como concorrentes as empresas que ofereciam os produtos substitutos quando delinearão sua localização.

No tópico marketing e vendas, se considera as estratégias de marketing, como os meios e métodos que a empresa usa para alcançar seus objetivos. Normalmente se referem ao mix de marketing ou 4Ps, mais especificamente produto, preço, praça e propaganda (Dornelas, 2016). Analisando o caso, os sócios refletem sobre a identificação da oportunidade de lançamento do produto. Esse é um dos pontos que compõem o dilema de Laura, uma vez que finalizaram a pesquisa, no inverno de 2012 e a proposta de produtos era mais aderente aos meses de verão, então, se questionavam o quanto seria interessante abrir naquele momento. O produto como já mencionado era servido com os acompanhamentos e tamanhos à escolha do cliente, com preço acessível, ou seja, que consideravam que o público almejado estava disposto a pagar. A praça foi considerada exclusivamente a praça de alimentação do Extra Supermercado em São Caetano e com relação aos meios de promoção, os sócios verificaram panfletos e promoções iniciais. Também se questionaram sobre como provocariam mudanças de hábito, já que essa classe estava acostumada com outros produtos substitutos.

No tópico análise estratégica, se faz necessária uma análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças para delinear o panorama previsto para o negócio (Dornelas, 2016). Como forças, o negócio apresentaria um novo produto para a classe C com preço acessível e a localização e os fornecedores foram escolhidos estrategicamente. Como oportunidades, o produto era novidade no Brasil, com grande aceitação pelos consumidores brasileiros, por ter tudo a ver com clima do país; o produto que alia o sabor e nutrição em uma sobremesa; desde a criação das redes de Frozen Yogurt no Brasil em 2010, superou os

outros tipos de negócio do ramo da alimentação e o produto já era moda entre os consumidores das classes A e B e estava despertando interesse da classe C. Como fraquezas, o negócio estaria em fase inicial e ainda sem histórico no mercado; teria uma baixa variedade de produtos, seu foco seria frozen iogurte; e os sócios não tinham experiência com esse tipo de negócio. Como ameaças, a sazonalidade do produto que era mais aderente ao verão; os hábitos de consumo da classe C; e a variedade de produtos substitutos encontrados facilmente em concorrentes indiretos, até mesmo nas prateleiras do Supermercado onde está instalada a empresa.

No tópico plano financeiro, se deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras partes do plano, tais como investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade do negócio, entre outros (Dornelas, 2016). No caso, sem detalhamento, os sócios verificaram os custos envolvidos, fixos e variáveis, dentre esses custos, consideraram os custos com o seguro do quiosque e dos bens (máquinas e equipamentos) que ficariam no quiosque, desenharam os cenários fizeram cálculos relativos às projeções de vendas, e observaram um retorno do investimento em torno de três anos para o capital inicial de R\$ 65.000,00.

Considerando esses tópicos e as informações constantes no caso para analisar e efetividade do plano elaborado para o negócio, afirma-se que os principais pontos do negócio foram abordados e avaliados, mas faltam informações relativas, por exemplo, às análises dos fatores críticos para o sucesso que deverão ser foco da gestão, o que pode permitir uma melhor definição dos objetivos e metas que a empresa deseja atingir; as estratégias empresariais de ataque, desenvolvimento e defesa; e análises que comprovem a sua viabilidade e esclarecimento de estratégias corretivas. Alguns pontos de observação que não podem faltar em um plano de negócios e não foram identificados são: a escolha do responsável legal perante o fisco, o contador, a prevenção de segurança da informação e a identificação de todos os concorrentes diretos e indiretos com produtos iguais, similares ou substitutos.

Questão 4. Aponte as vantagens e desvantagens em empreender no negócio proposto. Se você fosse Laura, qual seria a sua decisão?

O objetivo da quarta questão é discutir as vantagens e as desvantagens em empreender no negócio proposto: um quiosque de frozen iogurte. Para tanto, na Tabela 4 se apresenta um comparativo com informações extraídas do caso que foram discutidas nas questões anteriores. Essas são apenas algumas das vantagens e desvantagens de empreender no negócio proposto. Não existe uma resposta correta; os alunos devem refletir sobre essas informações e outras que tenham elencado como vantagens e desvantagens para decidir se estivessem no lugar de Laura, investiriam ou não no negócio proposto, justificando suas escolhas.

Tabela 4 – Vantagens e desvantagens de empreender no negócio proposto

Em relação à/ao ...	Vantagens	Desvantagem
Procura de produtos prontos pelos consumidores, que além da praticidade sejam saborosos e supra as suas necessidades nutricionais e contribuam com benefícios à saúde.	O produto tem a proposta de conciliar o prazer de degustar uma sobremesa deliciosa, com propriedades nutricionais e suas diversas combinações. Possui, em geral, 70% menos gordura e 50%	O público que vai ao mercado, não tem o costume de consumir sobremesas na praça de alimentação. A empresa precisará de estratégias para atrair este público.

	menos calorias que o sorvete.	
Classe C público-alvo.	A classe C, é a maior hoje no país, com aumento da renda, não contando os emergentes.	Pessoas novas na classe C, com mais poder de compra, mas que não consumiam o produto e necessitavam de mudanças de hábitos de consumo.
Experiência e conhecimento para empreender	Laura tem conhecimentos e experiências práticas relevantes que ajudariam a gerir o negócio.	Laura embora apresente, conhecimentos, competências empreendedoras e experiências que contribuirão para uma boa gestão do negócio, não possui experiência em administrar um negócio ou outro empreendimento próprio desse ramo ou ramo específico. Além das pesquisas e conhecimentos teóricos aplicáveis no plano de negócios, Laura precisará de tempo para conhecer efetivamente o negócio.
Tempo para dedicação ao negócio.	Somente Paulo tem disponibilidade total de tempo para se dedicar ao negócio integralmente, uma vez que além da oportunidade de empreender em um negócio próprio, ele também desejava empreender por necessidade naquele momento, por estar desempregado.	Laura não tinha disponibilidade total para o negócio, pois tinha compromissos com a docência e a consultoria, trabalhando em quatro lugares ao mesmo tempo. Ela poderia dispor das noites e dos finais de semana para se dedicar ao negócio.
Escolha de um supermercado como praça.	O supermercado, praça escolhida para instalação do negócio, é destinado a classe C. Localiza-se na região metropolitana de São Paulo Capital, na cidade de São Caetano do Sul, que tem o maior IDH do país, com um percentual da população de 32,2% pertencente a classe C.	No supermercado os clientes têm acesso há produtos substitutos que poderão ser facilmente adquiridos durante as compras semanais ou mensais. Novamente a empresa necessitará de estratégias de ataque, visando atrair esses consumidores.
Diferenciais do negócio	Um negócio novo em crescimento no país e a oferta de um negócio independente e próprio em lugar diferente do habitual, para um público novo e por um preço acessível, são apontados por Paulo como importantes diferenciais do negócio.	Pelos estudos apresentados no caso, o ramo alimentício no país, estava em crescimento e as redes de franquias de Frozen Yogurt, contribuíram significativamente para esse crescimento. As franquias ainda dominam as classes A e B, seus públicos. Abrir o negócio proposto é uma desvantagem pelo fato de a empresa ainda ter que conquistar o “novo” público-alvo e construir sua marca e história no mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5.6 DESFECHO DO CASO: A DECISÃO DE LAURA

Os sócios decidiram arriscar e abriram o Quiosque de Frozen logurte em junho de 2012. A baixa demanda era esperada, mas não contavam com um número tão baixo de vendas. Eles tiveram prejuízo nos meses de junho, julho e agosto. Paulo decidiu sair, Laura resolveu continuar pelo menos até o verão e chamou mais dois sócios. Apesar da implementação de várias mudanças, continuaram com prejuízo em todos os meses do verão, dessa forma decidiram encerrar a empresa, em fevereiro de 2013. Em 2015, Laura foi convidada para contar sua história no evento “*Fuckup Nights*”, no qual os participantes compartilham suas histórias de fracasso. Ela acha importante divulgar a sua experiência, para mostrar que falhas sempre ocorrem e que é preciso aprender com elas para avançar. Laura ainda continua de olho nas oportunidades do mercado e o fracasso não lhe tirou o desejo de empreender.

REFERÊNCIAS

- Behling, G. & Lenzi, F. C. (2019). Competências empreendedoras e comportamento estratégico: um estudo com microempreendedores em um país emergente. *Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272. DOI <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>
- Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract. Washington: USAID.
- Cooley, L. (1991). *Seminário para fundadores de empresa*. Manual del Capacitador. Washington: MSI.
- Dornelas, J. (2016). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas* (2a ed). São Paulo: Empreende.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresariamento*. São Paulo: Saraiva.
- Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras*. (Tese de doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/TESE_FERNANDO_LENZI_USP.pdf
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., Bervian L. M., Nascimento, S. (2018). Competências Empreendedoras e Desempenho dos Cursos de Graduação: Um Estudo de suas Relações a partir da Percepção dos Diretores de Centro. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 12(2). <https://doi.org/10.17524/repec.v12i2.1573>
- McClelland, D. C. (1971). *Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development*. Paris: UNESCO.
- Santos, P. V. S., & Pinheiro, F. A. (2017). O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 2(8), 150-165. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v5i7.55161>
- Sciascia, S., & Vita, R. (2009). *The development of entrepreneurship research*. Milano: Liuc Papers.

Ester dos Santos Oliveira Régis, Ana Paula Pereira dos Passos e Suzete Antonieta Lizote