



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Empreendedorismo na Praia -
Estudo de Caso do Hareburguer

Rafael Doria Fraga

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2015.



Rafael Doria Fraga

**Empreendedorismo na Praia -
Estudo de Caso do Hareburguer**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Lygia Machado

Rio de Janeiro
Novembro de 2015.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família por todo o suporte e incentivo acadêmico e existencial. Gostaria de fazer um agradecimento especial ao meu pai, que foi quem permitiu que tudo isso acontecesse através de muito carinho e confiança.

Resumo

Fraga, Rafael Doria. Empreendedorismo na praia. Rio de Janeiro, 2015. 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho apresenta uma análise do perfil de um empreendedor que usou a praia como meio de inserção de mercado para seu negócio, de forma a perceber quais características se destacaram neste caso. O objetivo principal deste estudo é identificar os principais traços deste empreendedor durante sua jornada, tendo em vista que seu negócio virou uma empresa e a praia é um mercado que teve um crescimento exponencial e lançou marcas nos últimos anos.

Palavras-chave

Empreendedorismo; Perfil Empreendedor; Empreendedor da praia; Mercado da praia.

Abstract

Fraga, Rafael Doria. Entrepreneurship on the beach. Rio de Janeiro, 2015. 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study presents an analysis of an entrepreneur who used the beach as a way of market penetration for his business, in a way to perceive the highlighted characteristics in this case. The main goal of this study is to identify the most important features of this entrepreneur during his journey, as his business have become a company and the beach is a market that had an exponential growth and launched brands in recent years.

Key-words

Entrepreneurship; Entrepreneur profile; Entrepreneur on the beach; Beach Market.

SUMÁRIO

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 . Revisão de literatura	5
2.1. Empreendedorismo	5
2.1.1. O conceito e a história do empreendedorismo	5
2.1.2. O perfil do empreendedor	7
2.1.3. Características do comportamento empreendedor	9
2.1.4. O empreendedorismo no Brasil e o perfil do empreendedor brasileiro	12
2.1.5. Motivos para abrir o próprio negócio	15
2.2. O plano de negócios	17
2.2.1. Modelo de negócio	17
2.2.2. Conceito do negócio	24
2.2.3. Plano de marketing	24
2.3. Estratégia e vantagem competitiva	25
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	28
3.1. Tipos de Pesquisa	28
3.2. Etapas de coleta de dados	28
3.3. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	Erro!
Indicador não definido.	
3.4. Procedimento e instrumento de coletas de dados utilizados no estudo	29
3.5. Forma de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	30
3.6. Limitações do estudo	31
4 . Apresentação e análise dos estudos	32
4.1. A empresa	32
4.2. Descrição do perfil do entrevistado	33
4.3. Entendendo como surgiu o negócio	34
4.4. Processo de planejamento do Hareburguer	39

4.5. Perfil empreendedor do fundador do Hareburguer	42
4.6. Planos para o futuro do Hareburguer	49
5 . Conclusões e recomendações para novos estudos	51
6 . Referências Bibliográficas	53

Lista de figuras

Figura 1: Modelo de negócio Canvas	21
------------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil empreendedor	9
Tabela 2: Características do comportamento empreendedor	10
Tabela 3: Modelo efectual	22

1. O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

A cidade do Rio de Janeiro sempre foi conhecida mundialmente pela sua beleza natural. Uma das principais belezas é a praia, que atrai multidões todos os dias. As pessoas vão à praia para compartilhar um momento de lazer e descontração com seus amigos e família e, durante muito tempo, foi só isso que pensavam sobre a praia.

Hoje em dia, o cenário é outro. Sim, inúmeras pessoas continuam indo à praia apenas por diversão, porém, diversas outras já a veem como uma forma de ganhar dinheiro. O mercado da praia foi porta de entrada para marcas reconhecidas na região em décadas passadas, como Geneal (conhecida produtora de cachorro-quente), Sorvete Itália (renomada marca de sorvete e picolé) e o caso objeto deste estudo, o Hareburger (produtora de hambúrgueres vegetarianos) (GOMES, 2014).

Inspirados no sucesso destas empresas, diversos empreendedores iniciaram seus próprios negócios na praia, visualizando que este mercado pode oferecer uma chance de testar o produto, o conceito e criar visibilidade para a marca e, a partir disso, expandir para outros mercados.

Além disso, a diversidade de opções de negócios existentes ou que podem ser criados neste meio é enorme. Mais importante ainda é a simplicidade de se começar um negócio na praia, que permite fácil acesso com um custo extremamente baixo. De acordo com o Portal do Empreendedor (2009), um vendedor ambulante de produtos alimentícios pode se tornar um Microempresário Individual (MEI) por uma mensalidade de aproximadamente quarenta reais. Isso o torna um trabalhador legal e proporciona todas as vantagens jurídicas e fiscais de ser um MEI, como obter o registro de CNPJ e se isentar dos tributos federais como: Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSL (LEI COMPLEMENTAR Nº 128, DE 19/12/2008, SEBRAE).

Por esses motivos, observa-se um crescimento exponencial de empreendedores na praia nos últimos anos. De acordo com o site do Instituto Millenium (2014), o número de formalização entre os ambulantes da área de alimentação subiu de 476 em 2005 para 7.775 em 2012 – um crescimento de mais de 1000%.

O empreendedor que quer começar um negócio na praia também enfrenta inúmeros desafios. Primeiramente, ele deve escolher uma boa área de atuação, na qual tenha conhecimento e afinidade (INSTITUTO MILLENIUM, 2014).

Existem áreas que a concorrência é extremamente intensa, às vezes não pela qualidade, mas pela quantidade, como vendedores de mate, ambulantes, donos de barracas, entre outros. Se, mesmo com todo esse volume de atuação, alguma destas for a opção escolhida, o empreendedor terá que descobrir alguma forma de se diferenciar de seus concorrentes, pois em geral são todos muito semelhantes. Outros desafios, provavelmente os mais complicados neste mercado, são o clima e a sazonalidade.

Segundo a pesquisa realizada pelo site BBC Brasil (2014), empresas como Itália, Geneal e Hareburger afirmam que a maior parte de suas receitas é proveniente do verão. Em algumas, a produção pode até ser diminuída de acordo com a previsão do clima da semana. Ou seja, esses fatores podem interferir significativamente no planejamento do empreendedor.

A forma que o empreendedor lida com este contraste entre as oportunidades que o mercado da praia proporciona e os desafios que o mesmo oferece é fundamental para a sequência e sucesso de seu negócio. Com isso, surge o questionamento: “Quais as principais características presentes de um empreendedor que usa o mercado da praia como meio de inserção no mercado?”.

1.2.Objetivo do estudo

Este estudo pretende identificar as principais características presentes em um empreendedor que usa o mercado da praia como meio de inserção no mercado

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo prevê como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Compreender como os empreendedores identificam, se adaptam e maximizam oportunidades em um mercado que, apesar de apresentar crescimento exponencial, também proporciona problemas relacionados à sazonalidade, demanda dos clientes, entre outros.

- Identificar os tipos de risco e a necessidade de persistência que um empreendedor neste meio está disposto a assumir para a realização de seu negócio.
- Identificar se o empreendimento cria algo diferente e com valor, se promove e busca ações inovadoras.
- Compreender o papel do empreendedor enquanto liderança.
- Identificar como é realizado o planejamento estratégico de um empreendimento deste tipo.
- Comparar a abordagem no início do empreendimento e nos dias atuais, bem como a quantidade de produtos, lojas e empregados/parceiros.
- Avaliar a satisfação do empreendedor com a situação atual e quais os seus planos para o futuro.

1.4.Delimitação e foco do estudo

Este estudo é voltado especificamente à análise das principais características empreendedoras presentes no empreendedor responsável pela criação do Hareburguer e ao entendimento de como foi o seu processo de expansão desde o momento em que iniciou seu negócio, vendendo hambúrguer na praia de Ipanema, no ano de 2006, até os dias de hoje.

Este estudo se limita à visão de um único empreendedor entrevistado, que é o inventor do Hareburguer, sob o ponto de vista de que é um estudo de caso sobre o surgimento e desenvolvimento do seu negócio. Este estudo engloba apenas aspectos da cidade do Rio de Janeiro e no período da última década. Embora relevante, não se pretende tratar da questão financeira do negócio, já que tal perspectiva foca a análise nas finanças, não no empreendedor.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

Este estudo se mostra interessante e importante porque a praia é um mercado em crescimento exponencial nos últimos anos, repleto de oportunidades e adversidades, no qual o perfil do empreendedor pode ser um diferencial para se destacar entre os inúmeros concorrentes. Portanto, o objetivo é entender quais as

características presentes neste perfil específico que podem ser fundamentais para outros empreendedores se sobressaírem.

O mercado da praia já mostrou seu valor em diversas situações no passado, com casos de simples produtos que surgiram neste meio e vieram a se tornar empresas conhecidas com o tempo. Entretanto, antigamente o mercado da praia não tinha o mesmo potencial de hoje em dia. No cenário atual, a praia apresenta maior competitividade, tendo em vista que é um mercado que apresenta um crescimento exponencial nos últimos anos (Instituto Millenium, 2014).

Este estudo é relevante para qualquer pessoa que tenha interesse em empreender, pois muitas vezes existe a vontade de criar seu próprio negócio. Esse estudo também apoia os estudiosos do tema e alunos de administração, assim como órgãos que acompanham as atividades empreendedoras no Brasil, como SEBRAE, SENAC, SENAI, entre outros.

Portanto, esse estudo vai ajudar o futuro empreendedor da praia a entender quais podem ser as características fundamentais que precisa exercitar e absorver para que seja bem sucedido ao inserir seu produto/serviço neste mercado tão competitivo. Assim como, estratégias de crescimento e alcance de novos mercados.

2. Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em três partes e aborda, respectivamente, a questão do empreendedorismo no Brasil e no mundo, o conceito de Plano de negócios e Estratégia e vantagem competitiva.

A primeira parte trata de diversas vertentes do empreendedorismo. Ela se inicia contando o conceito e a história do empreendedorismo, de acordo com diversos estudiosos e escritores de épocas distintas. O perfil do empreendedor e as características do comportamento empreendedor são assuntos tratados logo em seguida. Para contextualizar o problema de estudo são abordados os estudos realizados até o momento sobre empreendedorismo no Brasil e o perfil do empreendedor brasileiro, além dos motivos para se abrir o próprio negócio.

Em seguida, é visto o conceito de plano de negócios e teorias que apoiam a modelagem de negócios.

Por fim, a última seção deste capítulo apresenta a visão de alguns autores, em especial Porter (1989), no que se diz respeito à importância da presença da estratégia e da vantagem competitiva para o sucesso de um empreendedor que deseja dirigir seu próprio negócio.

2.1. Empreendedorismo

2.1.1. O conceito e a história do empreendedorismo

O empreendedorismo é um tema que vem ganhando cada vez mais força no estudo da Administração moderna. Sua definição é muito complexa, pois seu conteúdo pode variar dependendo do lugar e do autor, isso porque o empreendedorismo recebeu fortes contribuições vindas da psicologia e também da sociologia, o que pode ter provocado variações em sua definição (OLIVEIRA, 2012). Ao analisar a origem do termo, pode-se notar que já é algo presente há séculos. Seu surgimento teve origem entre os séculos XVII e XVIII, na França, com a palavra *entrepreneur*. O primeiro a

utilizá-la em suas obras foi o economista franco-irlandês Richard Cantillon (OLIVEIRA, 2012).

Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) levantam em sua pesquisa a definição sob a concepção de diversos autores vistos a seguir: em 1725, Cantillon classificou o empreendedor como a pessoa que assume riscos, que é diferente da que fornece o capital, que busca oportunidades de negócio e maximização do retorno perante o capital investido. Já seu compatriota Jean Baptiste Say (*apud* PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI e MUSSI, 2009), em 1803, definiu o empreendedor como um agente propulsor de mudanças.

Com o passar do tempo, o conceito de empreendedorismo foi acumulando novas definições. Segundo Schumpeter (1934), o empreendedor está associado à atividade inovadora e pode ser considerado um líder. Schumpeter, Cantillon e Say acreditam que a “força motriz” do sistema econômico é o empreendedorismo (ARMOND e NASSIF, 2009). McClelland (1961) relacionou o empreendedorismo com necessidades de realização e poder, assumindo riscos calculados. Drucker (1986) expandiu ainda mais as descrições já existentes, definindo os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças.

Apesar de o empreendedorismo englobar diversas classificações, ele pode ser resumido ao simples ato de abrir e gerir qualquer tipo de negócio próprio. Ele é um fenômeno complexo, no qual envolve o empreendedor, a empresa e o cliente, que fazem parte deste processo. Segundo a definição de Dolabela (1999), o empreendedorismo envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa. O que se destaca dentro dessa definição é que o empreendedorismo (nos casos de empresas novas ou das já há algum tempo estabelecidas) torna-se fator primordial, fazendo com que os negócios sobrevivam e prosperem num ambiente econômico e de mudanças sejam elas: culturais, sociais ou geográficas.

No entanto, este processo pode ocorrer por acaso. Muitos empreendedores não sabem explicar como chegaram ao sucesso em seu empreendimento. De acordo com Dornelas (2005, p.41), “essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa”. A partir disso, pode ser dito que o empreendedorismo existe desde os primórdios da sociedade mundial e teve grande evolução devido ao período pós Revolução Industrial, no século XVIII, e com o domínio do capitalismo. Além de ter sido um marco na História contemporânea, a Revolução Industrial teve um imenso impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Enquanto isso, a mentalidade capitalista propiciou a profunda

expansão de um modelo liberal de negócios, na qual a autonomia e a ascensão social são fatores característicos desse sistema. Essa mentalidade imperou no sistema econômico das principais potências mundiais, provocando e estimulando o crescimento da quantidade de empreendedores.

2.1.2.O perfil do empreendedor

Ao se tratar do perfil do empreendedor é extremamente comum se ouvir dizer que o empreendedor já nasce com os traços necessários para criar seu empreendimento. Nessa questão, é possível fazer algumas considerações. Segundo Oliveira (2012), as pessoas se modificam segundo o ambiente e as circunstâncias às quais são expostas: os perfis de comportamento não são necessariamente estáticos. É difícil elaborar perfis sem antes estabelecer distinções entre as categorias e tipologias empreendedoras. Ainda de acordo com Oliveira (2012), constantemente associa-se o empreendedor à criatividade. O potencial para a criatividade já existia, como existe em inúmeras pessoas, mas foram as circunstâncias que estimularam seu surgimento e, frequentemente, isso ocorre quando a pessoa ainda é jovem. Quando isso acontece, o jovem desenvolve este potencial e aprende aos poucos a tirar melhor proveito dele.

A ideia de que um empreendedor nasce com tais características foi claramente classificada como um mito, pois de acordo com Salim, Nasajon e Mariano (2004), o empreendedor é feito pela acumulação das habilidades, know-how, experiência e contatos em um período de tempo. Logo, empreendedores acumulam experiência e se preparam para o salto empreendedor. O termo “salto empreendedor” consiste no momento em que o indivíduo sai da acomodação e passa a concretizar sua ideia de negócio. A pró-atividade é uma característica fundamental para se dar início a um empreendimento, e ela é muito semelhante ao tipo de atitude definido por Salim, Nasajon e Mariano. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si e para outros (DOLABELA, 2008).

Outra característica fundamental do empreendedor, além da pró-atividade, é a visão e capacidade de identificar oportunidades. Ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. (SALIM, NASAJON e MARIANO 2004). Ainda de acordo com Salim, Nasajon e

Mariano (2004), o empreendedor é um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta. Estes mesmos autores também destacam o fato do empreendedor ter de assumir riscos calculados e inclusive classificam esta como sendo uma das maiores qualidades do empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso saber lidar com eles (SALIM, NASAJON e MARIANO, 2004).

Para Schumpeter (1982, *apud* PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI e MUSSI, 2009), o empreendedor é um inovador. Ele esclarece que, ainda que de formas distintas em todo empreendedor, as funções inovadoras de um empreendedor quanto à maneira original à qual ele conduz uma organização estão sempre presentes, seja no modo de lidar com as mudanças ou até mesmo combinando recursos para promover o desenvolvimento.

O fato de o sujeito ser organizado é outra característica presente no perfil do empreendedor. A falta de organização pode comprometer todo o funcionamento e desempenho de uma empresa, como dito por Salim, Nasajon e Mariano (2004). Eles também trazem a questão da liderança como um fator sempre presente nos empreendedores:

“Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contatos, seja com clientes, fornecedores, empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente”. (p. 75)

Este é um dos pontos mais citados por diversos autores, como Fillion (1999) e Hisrich e Peters (2004). Salim, Nasajon e Mariano (2004) ainda ressaltam a importância da capacidade de tomada de decisões ao debate quando afirmam que o sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente e que o verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas na hora certa.

Portanto, de acordo com os autores citados, a maioria dos empreendedores apresentam as seguintes qualidades indicadas na Tabela 1:

Tabela 1 – Perfil Empreendedor

Autor	Perfil
Cantillon (1725)	Pessoa assumidora de riscos, que busca oportunidades de negócio e maximização do retorno do capital investido.
Say (1803)	Agente propulsor de mudanças.
McClelland (1961)	Indivíduo com necessidades de realização e poder, dinâmico e assumidor de riscos moderados.
Drucker (1986)	Sujeito capaz de identificar e maximizar oportunidades criando mudanças.
Schumpeter (1982)	O empreendedor é um líder, inovador e sabe lidar com mudanças.
Hisrich (1985)	Indivíduo que cria algo diferente e com valor, e, para tal, dedica tempo e esforço necessários, assume riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebe as consequentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.
Filion (1999)	Indivíduo pró-ativo, que desenvolve e realiza visões.
Adaman e Devine (2002)	Pessoa participativa que promove ações inovadoras e que trazem retornos além de financeiros.
Henderson (2002)	Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.
Salim, Nasajon e Mariano (2004)	O empreendedor é um líder que estimula as pessoas ao seu redor e é capaz de tomar decisões difíceis frequentemente.

Fonte: Adaptado de Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) e Salim, Nasajon e Mariano (2004)

2.1.3.Características do comportamento empreendedor

Grande parte do estudo e pesquisa no campo do empreendedorismo se concentra na identificação do perfil do empreendedor (DAVIDSON, 2000; DORNELAS, 2003; DRUCKER, 1986). Entretanto, segundo Salim e Silva (2010), não é simples tipificar, em um conjunto de empreendedores, características comuns que possam ser encontradas na maioria dos componentes do grupo. Mas, mesmo assim, sempre

ressaltando que não existe um perfil padrão de um empreendedor, verificam-se características bem frequentes.

De acordo com McClelland (1971, *apud* OLIVEIRA, 2003), os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras pessoas em determinados cargos. Salim e Silva (2010) afirmam que os empreendedores têm interesse em realizar seus sonhos, que é criar a empresa e levá-la até determinado ponto que está na dimensão dos seus sonhos e podem se considerar satisfeitos ao atingir seus objetivos e perder o interesse pelo empreendimento, por isso não necessariamente os empreendedores são bons gerentes.

Alguns autores, ao invés de associar o êxito do empreendedor às características psicológicas, buscam correlacioná-los com alguns atributos de personalidade, como: ser paciente, econômico, flexível, ter disposição para o sacrifício, senso de humor, habilidade para pesquisar, saber lidar com crédito e possuir um ponto de vista muito otimista (IVERSON, 1996; D'AVILA, 1996 MINER, 1986). Outros autores argumentam que o aspecto mais importante na definição do empreendedor de sucesso não está especificamente em suas características e perfil, mas sim, na rede social de relacionamentos que o mesmo estabelece internamente e externamente a sua empresa (BYERS, 1997).

Young (1971, *apud* Oliveira, 2003) é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para ele, os atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados particulares do ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais.

Segundo Salim e Silva (2010), somos todos empreendedores, mas precisamos exercitar nossas características empreendedoras e aprender as técnicas para aplicá-las de modo adequado.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) definiu as dez características mais comuns nos empreendedores ou as mais essenciais do comportamento empreendedor, como mostra a Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Características do comportamento empreendedor

Busca de oportunidades e iniciativa	Age com proatividade, antecipando-se as situações; Busca a possibilidade de expandir seus negócios; Aproveita oportunidades incomuns para prosseguir.
-------------------------------------	---

Persistência	Não desiste diante de obstáculos; Reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos; Esforça-se além da média para atingir seus objetivos.
Correr riscos calculados	Procura e avalia alternativas para tomar decisões; Busca reduzir as chances de erro; Aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso.
Exigência de qualidade e eficiência	Melhora continuamente seu negócio ou seus produtos; Satisfaz e excede as expectativas dos clientes; Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.
Comprometimento	Traz para si mesmo as responsabilidades sobre sucesso e fracasso; Atua em conjunto com sua equipe para atingir os resultados; Coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo.
Busca de informações	Envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado; Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços; Busca a orientação de especialistas para decidir.
Estabelecimento de metas	Persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo; Tem clara visão de longo prazo; Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Enfrenta grandes desafios, agindo por etapas; Adéqua rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado; Acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração no momento de tomada de decisão.
Persuasão e rede de contatos	Cria estratégia para conseguir apoio para seus objetivos; Obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos; Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais.
Independência e autoconfiança	Confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros; É otimista e determinado, mesmo diante da oposição; Transmite confiança na sua própria capacidade.

Fonte: Adaptado de site da Sebrae (2014)

2.1.4.O empreendedorismo no Brasil e o perfil do empreendedor brasileiro

Através de um relatório elaborado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2006, no qual é realizada uma análise comparativa de atividades empreendedoras em 42 países, era possível considerar que o Brasil, apesar das dificuldades apresentadas na pesquisa, era considerado um país empreendedor comparado aos demais países. Ao se tratar das condições limitantes para o empreendedorismo no Brasil, em torno de 70% das menções feitas pelos especialistas ouvidos pelo GEM se devem a três fatores. O primeiro se refere às políticas governamentais, as quais apresentaram legislação complexa, excessiva burocracia para abrir e operar um empreendimento, e à elevada carga tributária. Outro fator mencionado pelos especialistas era o apoio financeiro, que tem uma disponibilidade de crédito abaixo do que poderia proporcionar. Por último, educação e capacitação. Este estava atrelado à qualidade, relevância e profundidade da educação e dos treinamentos voltados à criação e ao gerenciamento de novos negócios (GEM, 2006).

Por outro lado, os especialistas também citaram algumas condições dentre as mais favoráveis às atividades empreendedoras no Brasil (GEM, 2006). O clima econômico era visto como favorável pelos especialistas em virtude da oferta de trabalho formal insuficiente. Outro ponto favorável eram os programas governamentais, que se referem à presença de programas diretos para auxiliar novos negócios em todos os níveis de governo. As normas culturais e sociais, que avaliavam até que ponto essas normas encorajam, ou não, ações individuais, podem levar a novas maneiras de conduzir negócios. A capacidade empreendedora, significando as condições e perspectivas que as pessoas têm para iniciar um novo negócio e ao correspondente domínio de competências necessárias para liderar uma iniciativa empreendedora.

A percepção dos empreendedores brasileiros difere bastante dos dados desta pesquisa. Curiosamente, eles se coincidem na capacidade empreendedora (GEM, 2006), o que expõe uma confiança mútua no empreendedor brasileiro. Segundo os resultados do estudo, tradicionalmente, no Brasil, não há uma cultura que estimule as pessoas a iniciar um negócio próprio. O padrão de desenvolvimento do brasileiro é obter uma educação formal e, futuramente, buscar um emprego em uma grande empresa, começando com o estágio.

Entretanto, mesmo com todas essas limitações impostas pela educação formal, pela sociedade e pelos valores familiares, o brasileiro é tido como criativo. Isso se

deve a sensibilidade da economia brasileira, que obriga o cidadão a sobreviver em condições de incerteza e restrições.

Em uma nova pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor, em 2014, foi apontada uma taxa total de 34,5% de empreendedores da população brasileira entre 18 e 64 anos. Essa taxa vem em trajetória crescente desde 2011 (GEM, 2014).

O GEM (2014) divide os empreendedores em dois tipos: empreendedores iniciais e empreendedores estabelecidos. De acordo com a pesquisa do GEM (2014), o grupo de empreendedores iniciais e o grupo dos estabelecidos são semelhantes nas características de renda familiar, estado civil e cor; o grupo de empreendedores iniciais é composto por homens e mulheres em quantidades praticamente iguais, enquanto no grupo de empreendedores estabelecidos a maioria é masculina; o grupo de empreendedores iniciais apresenta um número expressivamente maior de jovens do que o grupo de empreendedores estabelecidos.

Por outro lado, no grupo de empreendedores estabelecidos é expressivamente maior a quantidade de indivíduos com mais de 45 anos do que o grupo de empreendedores iniciais; o grupo de empreendedores iniciais concentra um número relativamente maior de indivíduos com escolaridade mais alta do que o grupo de empreendedores estabelecidos.

Ainda de acordo com o relatório feito pela Global Entrepreneurship Monitor (2014), o sonho de ter o próprio negócio aparece na terceira colocação no conjunto dos desejos brasileiros, depois da compra da casa própria e de viajar pelo Brasil, e a percepção de boas oportunidades para iniciar um novo negócio vem aumentando nos últimos anos.

A busca de órgãos de apoio no Brasil tem diminuído cada vez mais. A grande maioria dos empreendedores não buscou ajuda de órgãos como SENAC, SEBRAE, SENAI, entre outros. Boa parte dos empreendedores afirmou que o motivo foi por falta de necessidade, enquanto outros disseram não ter buscado um órgão por falta de conhecimento ou por falta de tempo (GEM, 2014).

Os especialistas entrevistados pelo GEM (2014) apresentam um contraste interessante. Os três tópicos mais citados como favoráveis foram: capacidade empreendedora, políticas governamentais e educação e capacitação. Em relação aos fatores limitantes, os três tópicos mais citados foram políticas governamentais, educação e capacitação e apoio financeiro. Ou seja, as políticas governamentais e educação e capacitação são citados tanto como fatores favoráveis quanto fatores limitantes ao empreendedorismo no Brasil.

A disseminação da cultura empreendedora e a aceitação do empreendedorismo pela população contribuíram para as avaliações positivas do fator “capacidade empreendedora” à medida que aproxima o empreendedorismo do cotidiano da população. Por outro lado, a baixa escolaridade e a falta de foco no empreendedorismo como alternativa de carreira profissional explicam a opinião dos especialistas ao escolher este fator também como limitante. Ainda há, na opinião dos especialistas, falta de planejamento e deficiência na gestão dos empreendimentos, os quais acabam fechando suas portas nos primeiros anos de atividade ou se mantêm em operação, mas sem potencial de crescimento (GEM, 2014).

O fato de o Brasil ter sido construído por pessoas de nacionalidades, crenças e culturas extremamente distintas, propicia que o brasileiro apresente uma característica muito importante para o empreendedor: a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes distintos (GEM, 2006). Esta característica é nacionalmente ou, quem sabe até internacionalmente, conhecida como “jeitinho brasileiro”.

De acordo com Motta (1997, p. 34), “o jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”. O autor ressalta que esta prática difere da malandragem – que sugere a predisposição para tirar vantagem, passar para trás – e da arrogância, pois não apela para um conhecido importante. Já Freitas (1997, p. 50), impõe o jeitinho como um traço cultural de extrema relevância no brasileiro, o qualificando como malandragem, em que “o malandro, portanto, seria um mestre na arte do 'jeitinho' [...] o sujeito esperto, que dificilmente é enganado”.

As peculiaridades analisadas no estudo realizado por Barbosa (1992) reiteram a importância do conceito do jeitinho na cultura brasileira e mostram que, mesmo que não intencionalmente, o jeitinho pode interferir diretamente no empreendedor brasileiro.

“Em uma de suas interpretações, o jeitinho é recurso de aglutinação, procura juntar os participantes de uma situação, é destituído de qualquer traço de autoritarismo, pois a sua eficácia reside na maneira de pedir o jeito, que se espera ser simpática, cordial, igualitária etc.” (BARBOSA, 1992, p. 32).

DaMatta (1979) releva o caráter ambíguo do jeitinho e o caracteriza como situado entre o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa. É percebido como fruto da criatividade

nacional, da habilidade que o brasileiro tem para "se virar" em situações adversas e pode também ser visto como sinônimo da corrupção, raiz das mazelas que assolam o país. Ainda devido ao seu estilo multifacetado, Barbosa (1992) diz que o jeitinho pode ser situação de confronto entre a norma ou a pessoa que a representa e um indivíduo ou pode ser uma solução individual e criativa para determinada situação. Pode, ainda, incluir ou não a manipulação de dinheiro, mas, dependendo do montante envolvido, deixará de ser jeito para ser corrupção.

Portanto, as características do jeitinho brasileiro, atreladas às de empreendedor, são possíveis diferenciais para a abertura e gestão de próprio negócio. Ao se tratar do mercado da praia, que é o principal tema deste estudo, elas podem se mostrar ainda mais significantes, já que, geralmente, os comerciantes deste meio são pessoas provenientes de misturas culturais e estão habituadas a enfrentar o complicado cenário econômico brasileiro.

2.1.5.Motivos para abrir o próprio negócio

Diversos motivos são apresentados para que as pessoas abram o seu próprio negócio. Entretanto, segundo Dornelas (2014), estes motivos são classificados em dois tipos de empreendedores: empreendedor por oportunidade e empreendedor por necessidade.

Os empreendedores por oportunidade são aqueles que sempre tiveram o sonho de abrir seu próprio negócio. Isso está diretamente relacionado ao sentimento de autorrealização, como disse Rogério Cher (2008). Existe uma grande ilusão de que ao ser dono do próprio negócio o empreendedor tem mais liberdade, não tem chefe e é "o dono do próprio nariz".

O verdadeiro desejo para aquele que opta seguir a carreira de empreendedor é o de poder se sentir orgulhoso com suas realizações. A mudança de perfil dos jovens nascidos nos anos 80 e 90 em relação às gerações mais antigas é outro fato interessante. Juliboni (2009) afirma que a grande influência do crescimento do mundo digital para os jovens, está expondo os mesmos e tornando-os vulneráveis a uma elevadíssima carga de acesso a informações, aumentando a volatilidade e insubordinação. Estimulados pelo crescimento da economia e do empreendedorismo, estes jovens estão cada vez mais confiantes de que têm o que é preciso para não precisar trabalhar em uma grande empresa e iniciar a sua própria.

Dornelas (2014) define diversos fatores que motivam o empreendedorismo por oportunidade, tais como: decisão deliberada e/ou planejada; ideia, descoberta,

inovação; convite; busca sistemática (querer ganhar dinheiro e se realizar financeiramente); desejo de autonomia; um recurso inesperado; receber herança e/ou participar de sucessão de empresa familiar; projeto da pós-carreira (após a aposentadoria); missão de vida (querer deixar um legado).

Curiosamente, o que atrai os novos empreendedores brasileiros é a possibilidade de fazer o que gostam do jeito que gostam. Tales Andreassi (2009), coordenador do Núcleo de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, afirma de os jovens querem ser empresários de calça jeans e camiseta.

Por outro lado, os motivos apresentados pelos empreendedores por necessidade são completamente diferentes dos por opção. Tendo em vista a falta de oportunidade no mercado de trabalho, o desemprego é um dos maiores fatores que impulsionam esta corrente (BARROS e PEREIRA, 2008).

Com o intuito de o indivíduo manter uma atividade profissional em um mercado competitivo e saturado, as principais alternativas que são repensadas por eles são o trabalho informal e o empreendedorismo.

De acordo com Dornelas (2014), os fatores que motivam o empreendedorismo por necessidade são: falta de acesso a oportunidades de trabalho como empregado; necessidade de recursos financeiros mínimos para arcar com as demandas da sobrevivência; carência de conhecimento explícito; demissão e desemprego.

Pesquisa realizada em 2014 pela Global Entrepreneurship Monitor indica que 70,6% dos empreendedores no Brasil são empreendedores por opção, tecnicamente igual ao ano anterior. Em 2014, a razão entre opção e necessidade alcançou 2,4. Isso significa que para cada empreendedor que iniciou suas atividades por necessidade, 2,4 o fizeram por opção (GEM, 2014).

O quadro brasileiro ainda não é comparável ao que acontece em países com forte vocação empreendedora como os Estados Unidos. Entre os americanos, a relação dos negócios abertos por opção e o empreendedorismo por necessidade é de seis para um (JULIBONI, 2009). Mesmo assim, a evolução no perfil do empreendedor brasileiro não deixa de ser uma excelente notícia.

O somatório de fatores externos, ambientais e sociais, e aptidões pessoais de cada um, são exaltados por Dornelas (2005) como os principais no processo empreendedor e como os motivos que levam as pessoas a abrirem o seu próprio negócio, sendo eles críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa.

2.2.O plano de negócios

2.2.1.Modelo de negócio

Analisar ideias de negócios não é tarefa fácil. Algo que aparentemente pode parecer complexo, impossível de realizar, acaba por se constituir o desafio de um empreendedor que, ao inovar e criar uma solução prática, não só vence esse desafio como pode transformar sua invenção em uma grande oportunidade de negócio (DORNELAS, 2014).

Segundo Dornelas (2014), a ideia criativa, genial, singular, sem precedentes, é rara e privilégio de poucos. Esses poucos empreendedores acabam por mudar o rumo da história com suas criações e invenções, que recentemente tem sido empreendedores da tecnologia da informação com novidades como Google, Facebook, Twitter, Instagram, entre outros.

Por outro lado, Dornelas (2014) afirma que há também empreendedores muito bem-sucedidos que não tiveram ideias únicas, geniais, espetaculares e, mesmo assim, fizeram acontecer. Esses são a maioria e, caso você não se encaixe no grupo dos privilegiados com ideias geniais, pode ser seu caso daqui a algum tempo, quando estiver à frente da própria empresa.

Há exemplos históricos de inovação ou invenções com os quais convivemos até os dias de hoje, como o vaso sanitário, talheres, travesseiros e até a própria cama. Sempre há variações desses produtos para comprar, mas seu conceito e função, ou finalidade, continuam os mesmos (DORNELAS, 2014).

De acordo com Dornelas (2014), ideias simples, fáceis de copiar, não deixam de ser oportunidade de negócios, desde que o empreendedor consiga colocar no mercado uma solução com algum diferencial competitivo em relação aos demais concorrentes, como maior rapidez/agilidade, melhor qualidade, design mais bonito e assim por diante. Além disso, cabe a questão do preço mais barato, dependendo da estratégia que você quer adotar e do valor que será percebido pelo cliente. Mas nem sempre o mais barato será o vencedor. Há clientes que querem o simples e estão dispostos a pagar caro, desde que obtenham outros diferenciais, como exclusividade.

Quando você já estiver satisfeito com a ideia que teve, começa então a fase de analisá-la como um negócio. Entra, então, a análise da oportunidade. Será que a ideia pode dar certo? Será que consigo ter um produto que resolva o problema identificado?

Será que as pessoas vão comprar? (DORNELAS, 2014). A análise estruturada de uma ideia para transformá-la em uma oportunidade existe para facilitar essa decisão.

A seguir, serão apresentadas três metodologias ou modelos de análise de oportunidade que podem ser utilizadas: Modelo 3M (Timmons), Canvas e Modelo Efectual.

2.2.1.1. Modelo 3M (Timmons)

De acordo com Dornelas (2014), para entender o modelo 3M, proposto inicialmente pelo professor Jeffry Timmons, o empreendedor precisa ter em mente que qualquer oportunidade deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

- A qual mercado ela atende?
- Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
- Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Essas perguntas formam a base da *checklist* que compõe o 3M. Os 3Ms são definidos como Demanda de Mercado, Tamanho e Estrutura do Mercado e Análise de Margem.

Ao analisar o primeiro “M”, Demanda de Mercado, o empreendedor deve procurar responder às seguintes perguntas:

- Qual é o público-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado?
- Os clientes estão acessíveis?
- Como os clientes veem o relacionamento com a sua empresa?
- O potencial de crescimento deste mercado é alto?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo?

O segundo “M”, Tamanho e Estrutura do Mercado, está relacionado com outras questões críticas, listadas a seguir:

- O mercado está crescendo?; é emergente?; é fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para transpor essas barreiras?
- Quantos competidores/empresas-chave estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estágio do ciclo de vida está o produto?

- Qual é o tamanho do mercado em reais e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- Como é a cadeia de valor do setor?
- Quais são as tendências e que eventos influenciam os cenários para o futuro do setor no qual sua empresa está inserida?

Finalmente, ao “M”, de Análise de margem, aplicam-se as seguintes perguntas e atividades:

- Quais são as forças do seu negócio?
- Qual a margem de lucro típica de uma empresa desse setor?
- Quais os custos típicos de uma empresa desse setor? Qual o investimento inicial mínimo? Qual a previsão de prazo para retorno do investimento inicial nesse setor?

É sempre interessante fazer uma *checklist* final. Aliás, aconselha-se sua aplicação logo no início da avaliação, quando se está formatando a oportunidade:

- Existe um problema a ser resolvido?
- Existe um produto ou serviço que solucionará o problema?
- É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- Será possível implantar uma estratégia de marketing/vendas que funcione?
- A janela da oportunidade está aberta?

2.2.1.2. Modelo de negócio Canvas

O desenvolvimento de um plano de negócios estruturado ajuda a delinear e a entender em detalhes o modelo de negócio de uma empresa. Ao final, o plano de negócios mostrará os custos e despesas do negócio, investimento inicial, máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos (DORNELAS, 2014).

Mais recentemente, com o intuito de focar algo mais prático e rápido, conceitos como Modelo de negócio Canvas e Lean startup (empresa iniciante enxuta) têm se popularizado. O Lean startup foca a prototipação e experimentação (empreendedorismo efectual) e propõe uma abordagem prática e rápida para testar um conceito, um produto/serviço, analisar os resultados, fazer as devidas melhorias ou adaptações e lançar nova versão no mercado (DORNELAS, 2014)

O conceito de Lean startup não é novo, mas ficou ainda mais popular no mundo das *startups* a partir da disseminação do conceito do Modelo de negócio

Canvas. A proposta do Modelo de negócio Canvas combina perfeitamente com o de Lean startup, pois apresenta uma representação esquemática visual, em blocos, que resume os principais componentes do modelo de negócio de uma empresa. Então, ele pode testar o conceito, discutir com outros membros da equipe, com clientes etc. e começa a aprimorar o modelo de negócio, com novas versões do Canvas. Essa foi a ideia de Steve Blank ao contribuir para disseminar esse modelo como ferramenta para aceleração de startups (DORNELAS, 2014).

A tese que defende Steve Blank é a de que uma startup está em busca de um modelo de negócio sustentável e replicável e, por isso, precisa criar protótipos, testar hipóteses, “dar a cara para bater” para, então, começar a crescer. Já empresas maiores buscam executar modelos de negócios comprovados. Assim, ele sugere que, nos casos das empresas iniciantes, não se dê tanta atenção ao plano de negócios e se priorize o Canvas (DORNELAS, 2014).

O Canvas pode ajudar muito o empreendedor na fase de análise da oportunidade, importante etapa do processo empreendedor que ocorre antes do plano de negócios. Se o empreendedor aplicar o Canvas e complementar a análise com a parte financeira e mercadológica, bem como a análise de competidores do plano de negócios, poderá ter algo prático que talvez seja um meio-termo entre um conceito que precisa de mais informação para ficar completo e um plano de negócios denso e detalhado (DORNELAS, 2014).

Ultimamente, o mercado já vem exigindo do empreendedor planos de negócios mais enxutos e objetivos, mas com a parte financeira mais completa, ou seja, com um modelo de negócio exequível e compreensível. Por isso também, além da já mencionada facilidade de entendimento visual, o Canvas tem sido tão difundido.

A Figura 1 apresenta o Canvas com seus nove blocos integrados. A ideia é que o empreendedor responda de maneira objetiva às perguntas de cada bloco, iniciando pelo bloco de clientes, e, então, mostre sua proposta de valor, canais, relacionamentos etc. A maneira sugerida para aplicar o Canvas é a utilização de blocos de post-it para “colar” as respostas no quadro, no lugar das perguntas que constam na Figura 1.

Assim, o modelo de negócio vai sendo construído visualmente de maneira cíclica, ou seja, o próprio modelo de negócio evolui a partir de uma concepção simples, que seria o protótipo ou modelo inicial.

Figura 1 - Modelo de negócio Canvas

Fonte: Sebrae.

Canvas do Modelo de Negócios

Criado para: _____ Criado por: _____ Em: _____ De: _____ Mês: _____ Ano: _____
Revisão: _____ Nº: _____

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Propostas de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos Principais		Canais	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	

0800 570 0800 | www.sebraemg.com.br **SEBRAE**

2.2.1.3. Modelo Efectual

De acordo com Dornelas (2014), a análise de oportunidade pelo Modelo efectual resume-se em quatro questões-chave, a saber:

- A oportunidade é factível?
- Vale a pena colocá-la em prática?
- Consigo fazê-la acontecer?
- Quero fazê-la acontecer?

Neste modelo há uma grande ênfase no papel do empreendedor, diferentemente dos modelos anteriores. A Tabela 3 resume a avaliação da oportunidade utilizando o Modelo efectual.

Tabela 3 – Modelo efectual

	Viabilidade	Valor
Mercado	É factível? Viabilidades tecnológica, mercadológica e econômica.	Vale a pena fazer? Viabilidade financeira
Pessoal	Eu consigo fazer? O que é preciso para fazer? De quem mais eu preciso?	Eu quero fazer? O que me motiva? Por que eu quero fazer? Estratégias de saída

Fonte: Adaptado de Dornelas (2014)

A partir da pergunta: “A oportunidade é factível?”, surgem perguntas derivadas abordando diversos tópicos. Primeiramente se aborda a viabilidade tecnológica. É necessário analisar se a tecnologia para seu produto já está disponível ou ainda em desenvolvimento e, se ela estiver disponível, saber quem mais a está utilizando para desenvolver o mesmo produto/serviço e se podem vir a afetar seu negócio. Também se devem identificar as barreiras de entrada que essa tecnologia proporciona e por quanto tempo essas barreiras de entrada podem persistir de modo que sua ideia possa ser considerada de alto potencial. Além disso, os riscos de adoção da tecnologia, as tecnologias concorrentes no presente e futuro e a viabilidade mercadológica devem ser estudados (DORNELAS, 2014).

Em seguida, a questão abordada é o produto. No primeiro momento você deve determinar o que está vendendo de fato. Com isso, você pode definir seu nicho de mercado e avaliar como a necessidade de mercado tem sido preenchida até então. É importante saber quem são seus concorrentes, as vantagens/desvantagens do seu produto/serviço e o que seu produto tem de único e diferente (DORNELAS, 2014).

O terceiro tópico fala sobre os clientes. Nesse quesito, é preciso investigar quem é o seu cliente típico, se ele pagará o suficiente e como você chegará até ele (DORNELAS, 2014).

Na sequência, o tema abordado é mercado. O objetivo dessa questão é avaliar se há um mercado de fato, qual o tamanho desse mercado e qual é a estrutura desse mercado. Além disso, entender como o mercado está crescendo e de onde poderiam vir seus futuros competidores (DORNELAS, 2014).

Finalmente, se fala sobre a viabilidade econômica. Esse aspecto procura investigar se há barreiras legais claras ou entraves burocráticos de origem governamental, bem como a existência de questões macroeconômicas que podem interferir no seu negócio. Analisar quais são suas estratégias de saída, a provável duração da janela de oportunidade e se o momento é adequado para o negócio. Além disso, identificar se você está à frente dos competidores e se pode mudar ou criar um novo mercado (DORNELAS, 2014).

Para a pergunta: “Vale a pena colocá-la em prática?”, a questão derivada é a viabilidade financeira. Medir a necessidade de recursos para iniciar esse negócio, saber o que convenceria um investidor a colocar dinheiro nesse negócio e se perguntar se você investiria nessa oportunidade de negócio, caso possuísse o dinheiro necessário. Também é necessário examinar se você consegue estimar informações financeiras críticas, como ponto de equilíbrio, máxima necessidade de recursos, prazo para retorno do investimento, entre outros (DORNELAS, 2014).

Já a pergunta “Consigo fazê-la acontecer?” traz duas questões complementares. A primeira traz indagações sobre o que será necessário para fazer o negócio acontecer. Perguntas envolvendo quantidade de horas necessárias para se dedicar a esse negócio, capacidade de enfrentar problemas e até uma eventual falência e a disposição do empreendedor em buscar, entrevistar, contratar e gerenciar pessoas são realizadas. Também se questiona a possibilidade de aprender questões jurídicas, contratuais, burocráticas, etc., bem como a capacidade de garantir que os principais envolvidos continuem no negócio mesmo em tempos de tormenta (DORNELAS, 2014).

O segundo aspecto busca identificar o motivo de você ser o responsável por esse negócio. Ele procura compreender quais são suas forças e características especiais que agregam valor a esse negócio, assim como as principais fraquezas e como superá-las ou administrá-las para não impactarem negativamente o negócio (DORNELAS, 2014).

Finalmente, a pergunta “Quero fazer?” deve proporcionar uma reflexão profunda ao empreendedor. É importante se questionar se isso te motiva, qual a verdadeira razão de você fazer isso e quais as estratégias de saída no caso de o negócio não dar certo (DORNELAS, 2014).

O Modelo efectual enfatiza o comprometimento do empreendedor na análise da oportunidade e não apenas aspectos relacionados com o negócio e o mercado. Isso é bastante coerente, uma vez que, se o empreendedor e sua equipe não estiverem totalmente comprometidos com o negócio, dificilmente uma grande oportunidade vai se transformar em uma empresa de sucesso (DORNELAS, 2014).

2.2.2. Conceito do negócio

Esta seção deve ser objetiva e apresentar o histórico da empresa, caso ela já exista. Segundo Dornelas (2014), o histórico deve prezar por informações-chave, como faturamento, crescimento dos últimos anos, quantidade de clientes, número de funcionários, participação de mercado e assim por diante. O empreendedor apresentará seu modelo de negócio ao responder às seguintes perguntas: O que é o seu negócio? O que sua empresa vende? Para quem sua empresa vende?

Além disso, deve-se mostrar, de maneira sucinta, a linha de produtos/serviços da empresa, seu mercado-alvo (qual a oportunidade de negócio identificada) e diferencial competitivo (DORNELAS, 2014). A definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes (MAXIMIANO, 2005).

Maximiano (2005) afirma que o moderno pensamento estratégico trabalha com a ideia de missão, e afirma que a missão de uma organização define o papel que a organização desempenha para seus clientes e outras partes interessadas. Bateman (2000) afirma que o primeiro passo no planejamento estratégico é a determinação da visão, que ele chama de razão básica da existência de uma organização.

De acordo com Dornelas (2014), os aspectos legais, societários, certificações etc. só devem ser considerados nesta seção caso sejam imprescindíveis para o entendimento do negócio. E, finalmente, deve-se falar da localização da empresa, se há filiais, sua área de abrangência e principais parcerias, caso se aplique.

2.2.3. Plano de marketing

A estratégia de marketing, atrelada à estratégia de vendas, é um guia a ser seguido pelo empreendedor e que deve ser testado na prática (DORNELAS, 2014). Uma estratégia de marketing típica em um plano de negócios deve cobrir, pelo menos,

os 4Ps (posicionamento do produto/serviço, preço, praça, promoção) delineados a seguir de acordo com Dornelas (2014).

Posicionamento (produto/serviço): Como você quer que seus produtos/serviços sejam vistos e percebidos pelos clientes? Como você vai se diferenciar da concorrência?

- Promover mudanças na combinação/portfólio de produtos;
- Retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s);
- Mudar design, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais;
- Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.

Preço: Qual a política de preços que sua empresa vai praticar?

- Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado;
- Definir políticas de atuação em mercados seletivos;
- Definir políticas de penetração em determinado mercado;
- Definir políticas de descontos especiais.

Praça (canais de distribuição): Como seus produtos/serviços chegarão até os clientes?

Qual a abrangência de atuação de sua empresa?

- Usar canais alternativos;
- Melhorar prazo de entrega;
- Otimizar logística de distribuição.

Propaganda/comunicação: Como seus clientes ficarão sabendo dos seus produtos/serviços? Como os produtos/serviços serão promovidos?

- Definir novas formas de vendas; mudar equipe e canais de vendas;
- Mudar política de relações públicas;
- Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias;
- Definir feiras/exposições priorizadas.

2.3.Estratégia e vantagem competitiva

A competitividade de firmas depende cada vez mais do papel estratégico do conhecimento e da inovação, pois a capacidade de criar novos conhecimentos constitui uma importante vantagem competitiva, e depende em grande parte da exploração da diversidade de competências complementares que podem ser utilizadas pela organização (QUANDT, 2012).

Deve-se estudar estratégia porque há uma crescente complexidade do ambiente organizacional. As variações no ambiente interno e externo das empresas,

com suas mudanças súbitas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos, dificultam a definição de estratégia empresarial (MAÑAS, 2007).

Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como a teoria de uma empresa de como obter vantagens competitivas. Já Porter (1989) conceitua a estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentada contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Sobre o conceito de estratégia, Whittington (2006) afirma que há inúmeras conceituações, mas ao invés de oferecer apenas um ponto de vista, ele apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica.

A abordagem Clássica, a mais antiga e mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A seguir, a abordagem Evolucionária se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2006).

Embora Whittington fale sobre a existência de diversas definições de estratégia e prefira abordar seu significado sob quatro perspectivas, para Barney e Porter as estratégias convergem para vantagem competitiva. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Coutinho e Ferraz (1995) definem competitividade como a habilidade que as empresas têm em formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam conservar, de forma duradoura, uma posição que se sustente no mercado.

Para Porter (1989), a vantagem competitiva insere o conceito de cadeia de valor, conceito esse que serve de base para o pensamento estratégico sobre as atividades presentes em qualquer negócio e a avaliação de seu custo relativo e papel na diferenciação. De maneira intransigente, a cadeia de valor serve para entender as origens do valor para o comprador, que gerarão preços mais altos, e as razões pelas quais um produto/serviço substitui outro.

De modo geral, vantagem competitiva ajudou a tornar a estratégia mais palpável e mais praticável. Por serem o que as empresas fazem, as atividades são

observáveis, concretas e com possibilidade de gerenciamento. A estratégia é a configuração específica de atividades que uma empresa adota em comparação com suas rivais, e não apenas uma visão holística (PORTER, 1989).

Portanto, a vantagem competitiva é sustida quando outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1991a). Além disso, uma empresa possui uma vantagem competitiva sustentada quando se está utilizando uma estratégia de criação de valor que não está sendo executada ao mesmo tempo pelos atuais ou potenciais concorrentes (BARNEY, 1991a).

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1. Tipos de Pesquisa

Esse trabalho trata-se de um estudo de caso, modalidade de pesquisa que segundo Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É o estudo mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

O estudo de caso é utilizado para explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que esta sendo feita determinada investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias, ou explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos ou experimentos.

O planejamento desse tipo de pesquisa é bastante flexível e possibilita a consideração de diversos aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem pesquisa bibliográfica, entrevistas com envolvidos diretamente, que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002).

A pesquisa exploratória foi composta por pesquisas de natureza documental e bibliográfica. Posteriormente foram coletadas informações para o estudo de caso por meio de uma entrevista com um roteiro semiestruturado. Essa entrevista foi realizada com o idealizador e fundador da empresa objeto de estudo.

3.2. Etapas de coleta de dados e fontes de informação selecionadas

A primeira etapa de coleta de dados consistiu na pesquisa bibliográfica e documental. Nesta etapa foram colhidos dados e informações que serviram de base teórica. Através da pesquisa bibliográfica e documental é possível ver a opinião de autores sobre diversas vertentes de empreendedorismo e o mercado da praia em

livros, artigos publicados e sites na internet, enquanto a partir da pesquisa documental pode-se analisar um dado e transformar em informação para a pesquisa.

Nesta etapa buscaram-se informações de conhecimento teórico a partir de autores como Dornelas (2014), Salim, Nasajon e Mariano (2004) e Barbosa (1992) sobre o conceito e a história do empreendedorismo, o perfil do empreendedor, características do comportamento empreendedor, o empreendedorismo no Brasil e o perfil do empreendedor brasileiro e os motivos para abrir o próprio negócio através de livros e artigos publicados, bem como fatos e argumentos, a partir de sites, revistas e artigos, que mostram o potencial do mercado estudado para os empreendedores.

O elemento de interesse para fornecimento de informações do estudo de caso é o empreendedor idealizador e fundador do Hareburguer, além da pesquisa bibliográfica e documental.

Já a segunda etapa, foi composta por uma entrevista com o empreendedor responsável pela criação do Hareburguer. Embasando-se nas teorias da primeira etapa, foi formulado um roteiro semiestruturado, dividido em quatro partes, que guiou esse processo. Sua principal função é criar uma maior familiaridade com o tema pesquisado – empreendedorismo na praia, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado.

Raphael Krás, criador do Hareburguer, foi o único entrevistado, tendo em vista que o objetivo da entrevista foi de conhecer sua trajetória, entender seu caminho e identificar as características empreendedoras que se destacaram e ainda se destacam em sua jornada.

O critério utilizado para seleção do Hareburguer, especificamente, ocorreu por ser um caso de sucesso mais recente (início da operação em 2006) que outros, como Geneal, Sorvete Itália e Biscoito Globo, o que permite uma melhor comparação com o cenário atual.

3.3.Procedimento e instrumento de coletas de dados utilizados no estudo

Na primeira etapa as informações foram colhidas utilizando-se livros, artigos publicados, sites e revistas. As informações dessa fase foram coletadas em bibliotecas e na internet, através de pesquisa e/ou indicações. Esta etapa tinha como objetivo definir traços e características do empreendedor, entender partes fundamentais no quesito plano de negócios e aprofundar o conhecimento em estratégia e vantagem competitiva.

Já na segunda etapa, a coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com o fundador do Hareburguer. O entrevistador entrou em contato com o

entrevistado, procurando saber a disponibilidade e intenção do empreendedor em participar e ajudar no estudo de caso e obteve um retorno positivo. Foi, então, marcada uma entrevista, na qual o entrevistador se guiou por um roteiro semiestruturado dividido em diferentes partes.

A entrevista foi realizada em ambiente descontraído, porém, com concentração, gravada, para que nenhuma informação passasse despercebida. Por isso, a entrevista atende o interesse do objetivo do estudo, dando espaço para o entrevistado falar abertamente de suas histórias e facilitando a compreensão de como ele se sobressaiu.

3.4. Forma de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Na primeira etapa as informações foram coletadas por meio de referencial teórico. Este tratamento é importante porque ele define as principais características de um empreendedor, partes do plano de negócios e estratégia e vantagem competitiva e, mais a frente no estudo, serve de base para interpretar as respostas da entrevista. Esse embasamento teórico é fundamental para compreender e interpretar os motivos de o empreendedor ter feito tudo o que fez.

Na segunda etapa a opção escolhida foi uma entrevista com o empreendedor responsável pela criação do Hareburguer. A entrevista levantou, através de um roteiro semiestruturado, pontos que o pesquisador considerava importantes no perfil do empreendedor, como: buscar oportunidades e ter iniciativa; ser persistente; saber lidar com as mudanças e diversos tipos de situações; se ele cria algo diferente e com valor; se ele promove ações inovadoras; se ele trabalha com metas; se tem capacidade de tomada de decisão; e se ele assume a liderança e estimula as pessoas ao seu redor.

Além dessas perguntas focadas no perfil empreendedor, foram feitas perguntas para entender como o negócio se iniciou e como ele se encontra hoje, por exemplo: motivo de começar a produzir hambúrguer; como foi identificada a oportunidade de vender seu produto; qual a vantagem competitiva do produto; qual a forma de abordagem do produto em seu início e atualmente; quantos produtos, lojas e empregados/parceiros tinha e tem hoje em dia.

Busca-se, também, saber se o crescimento do negócio foi planejado e quais as perspectivas para o futuro de acordo com o empreendedor através de pontos como: motivo de escolher a praia para se inserir no mercado; forma inovadora de venda; pretensão pré-definida de expansão; satisfação com a situação atual; planos para o futuro; e diferencial competitivo do negócio.

Após a coleta de dados, toda a entrevista foi transcrita para o computador com o intuito de serem analisadas friamente. Posteriormente, houve um cruzamento das informações obtidas na entrevista com o referencial teórico pesquisado. Neste estudo foram destacados os principais trechos do processo da análise dos dados.

3.5.Limitações do estudo

O método empregado neste estudo se limita ao estudo de caso de apenas um empreendimento. A técnica do estudo de caso pode trazer algumas objeções quando foi aplicado por conta da falta de rigor metodológico. (GIL, 2002)

Esse fator pode ser limitante para a pesquisa a partir do momento em que pode conter habilidades e características que não se comparam a outros empreendedores, assim como por estar inserido em outra realidade de oportunidades de aprendizado pessoal e profissional.

É importante ressaltar que no estudo de caso uma das limitantes é a dificuldade de generalização. A análise de um único caso, da empresa Hareburguer, de fato fornece uma base muito frágil para a generalização.

Este trabalho está baseado na percepção de um único entrevistado, portanto, a percepção é subjetiva, limitada à opinião coletada no momento da pesquisa.

Apesar dessas limitações, vale a pena realizar a leitura desse estudo, pois ele apresenta fatores relevantes para qualquer pessoa que pretende empreender.

4. Apresentação e análise dos estudos

4.1.A empresa

O Hareburger nasceu em 2006 na praia de Ipanema, através do então adolescente Raphael Krás. Com apenas cinquenta reais, emprestado por sua avó, Raphael comprou um isopor pequeno, caneta de colorir, cartolina, durex e os ingredientes para produzir o que seriam os oito primeiros “Hareburgers”. A partir de então conquistou adeptos rapidamente com um conceito de fastfood saudável e sua divertida linha de deliciosos hambúrgueres vegetarianos que continuam ganhando mais admiradores a cada dia. (SITE HAREBURGUER, 2015).

Hoje já são sete hambúrgueres e um total de mais de vinte produtos, variando entre sucos, açáis e sobremesas. A empresa possui cinco lojas atualmente, nos bairros de Ipanema, Centro, Tijuca, Botafogo e Barra da Tijuca, sendo que três dessas são franquias. A maior loja foi aberta no início de 2014 no Centro da Cidade do Rio de Janeiro e funciona de base para a distribuição das futuras lojas. A empresa promete abrir novas unidades ainda este ano e em breve no mundo inteiro (SITE HAREBURGUER, 2015).

O Hareburger estimula o aumento de franqueados através de seu site indicando seus diferenciais, suporte fornecido e investimentos necessários. “Os principais diferenciais do Hareburger são: (i) sua marca e impressionante receptividade pelo público; (ii) mix de produtos com modelo de negócios único, com ausência de competidores “genéricos”; (iii) operação simples, sem exaustão nem uso de gás; (iv) facilidade no processo de legalização do ponto comercial; (v) flexibilidade no investimento por exigir lojas a partir de apenas 40m²; (vi) baixa complexidade de gestão de estoques, sem riscos de “coleção”; (vii) preço médio acessível, permitindo maior alcance de público.” (SITE HAREBURGUER, 2015).

Além disso, expõem diversos suportes que oferecem, como treinamento do franqueado e equipe de funcionários, apoio operacional e marketing para inauguração e desenvolvimento da loja, fornecimento de matérias-primas através de sua rede de distribuição, entre outros. (SITE HAREBURGUER, 2015).

Segundo o site da empresa, “O Hareburger é uma nova experiência gastronômica vinda das estrelas diretamente para a humanidade”. Sua meta é trazer à tona o lúdico, o ingênuo, o puro e o divertido para todos. É fazer com que comprar um

hamburger seja algo muito maior do que uma simples transação - que seja um ato consciente, transmitindo ideias, conceitos, novas visões de mundo e agregando valor ao planeta com um organismo inteligente feito de pessoas interessadas em viver (SITE HAREBURGUER, 2015).

Criar o Hareburger foi um processo que começou quando se percebeu a importância de se ter uma alimentação saudável, mas com uma postura leve e positiva, sem imposição de valores. A empresa acredita que o bom humor pode ser uma abertura para os nossos corações, e que a fantasia e a imaginação criativa alimentam o nosso ser.

Os empreendedores acreditam que devem fazer os hambúrgueres como gostariam que chegassem até eles. Para tanto, selecionam os melhores ingredientes, como shitake, o melhor queijo e um pão macio e perfeito. Em seguida elaboram as receitas buscando a harmonia entre o doce e o salgado, o paladar mais puxado no molho picante ou com queijo mais derretido. “Cada sanduíche do Hareburger tem sua característica espacial singular, sua própria personalidade galáctica e seu universo inteiro a ser explorado.” (SITE HAREBURGUER, 2015).

A relação direta de carinho e atenção com os clientes é o sentido de existência da empresa. A empresa diz estar a serviço de uma missão e acreditar firmemente que atenção é amor (SITE HAREBURGUER, 2015).

A comunicação com o público é essencial pra empresa. A marca é feita de pessoas, ideias, sentimentos, sonhos, forças e energias. Isso é algo muito vivo, em movimento e transformação e deve ser sentido e passado adiante. Deve haver uma sensibilidade para estes aspectos – seu papel é ser uma ferramenta de comunicação com o mundo, de transmissão de valores de ciência, cultura e de um conteúdo infinito. Por isso o Hareburguer ama se relacionar com seus clientes.

Sua essência, razão de existência, é “compartilhar amor”. Sua missão é “Cada ser é único. Cada alimento é único. Cada lugar é único. Tratamos a todos como a nós mesmos. De hare em hare”. “Ser a marca de alimentação inovadora e irreverente mais amada de todas as galáxias” é sua visão. Seus valores incluem verdade, simplicidade, qualidade, relacionamento com o cliente, pessoas, meritocracia, responsabilidade e felicidade.

4.2.Descrição do perfil do entrevistado

O entrevistado selecionado foi o empreendedor idealizador e responsável pela criação do Hareburguer. Ele foi o escolhido para o estudo de caso por diversos

motivos. Primeiramente por ter criado uma empresa cujo principal produto abrange dois tipos de consumidores: carnívoros e vegetarianos.

Em seguida, pela forma irreverente que ele se comunica com os clientes, utilizando-se de expressões como ‘melhor hambúrguer da galáxia’, ‘tomates psicodélicos’ e o próprio nome Hareburguer.

Finalmente, pelo fato de ter se inserido no mercado através da praia com apenas um tipo de hambúrguer e, a partir disso, ter criado uma rede de fastfood saudável.

4.3. Entendendo como surgiu o negócio

A primeira pergunta versou sobre como surgiu o negócio. O Hareburguer surgiu em setembro de 2006 na praia de Ipanema, quando Raphael Krás tinha apenas dezenove anos de idade. Ele basicamente nunca tinha trabalhado, havia acabado de começar faculdade de comunicação, estudava à noite e ia à praia de manhã todos os dias.

Ele não tinha dinheiro, na virada do ano queria passar um mês na Bahia com a namorada e aspirava fazer algo novo. Tinha três meses para conseguir dinheiro suficiente para esse período, entretanto, era um período curto e Raphael sabia que deveria fazer algo interessante.

Krás havia acabado de se tornar vegetariano, o que ajudou a despertar essa ideia. O empreendedor diz: “me tornei um vegetariano diferenciado, pois não tinha questão espiritual, política ou outro motivo envolvido, mas sim porque me alimentava mal e convivia com vários amigos que eram vegetarianos, o que despertou meu interesse. Sou um vegetariano com cabeça de carnívoro.”.

Sua avó deu cinquenta reais para ele e, com esse dinheiro, ele comprou um isopor pequeno, caneta de colorir, cartolina, durex, ingredientes para fazer oito sanduíches de seu primeiro produto (sabor tradicional), e foi à praia vendê-los. O nome do produto e a forma de venda foram intuitivas, criadas no momento em que pisou na areia para começar as vendas.

Tais repostas evidenciam que quatro fatores foram determinantes para o surgimento do negócio.

Primeiramente, o empreendedor tinha um objetivo final traçado, no caso, a viagem para a Bahia. Ele estava determinado a fazer algo especial e se dedicar inteiramente ao seu negócio para alcançar sua meta ao fim desse período de três meses.

Em seguida, nota-se que Krás soube aproveitar uma oportunidade que surgiu em sua vida pelo acaso. Ele brinca que, ao se tornar vegetariano, virou um vegetariano com cabeça de carnívoro, mas foi justamente essa abertura de mercado que ele soube identificar e se inserir ao criar o Hareburguer. Esse fator se assemelha com a definição de empreendedor por Henderson (2002), que afirma que empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.

Também se percebe um fato muito curioso, que é o contraste de motivos que o levaram a criar seu empreendimento. Ele apresenta características de empreendedor por oportunidade e de empreendedor por necessidade. No caso do primeiro por obter uma ideia, uma descoberta, um inovação, por ter busca sistemática (querer ganhar dinheiro e se realizar financeiramente) e desejo de autonomia. Entretanto, Raphael apresenta necessidade de recursos financeiros mínimos para arcar com as demandas da sobrevivência em sua viagem, o que é considerada uma característica de empreendedor por necessidade (DORNELAS, 2014).

Finalmente, Raphael mostrou um traço forte de criatividade, por criar um produto diferenciado e, principalmente, pela forma de abordar os clientes e vender seus produtos. Nada foi pensado com o tempo, mas sim inventado intuitivamente, o que mostra um poder criativo diferenciado do empreendedor. Isso também evidencia um conhecimento natural de marketing de Krás, que entendeu que, para vender seu produto, era necessário definir uma nova forma de venda.

A segunda pergunta questionou qual foi seu primeiro produto ou sua primeira criação.

A função dessa pergunta foi compreender as experiências passadas do empreendedor. Seu primeiro produto, denominado de 'tradicional', continha hambúrguer de soja, uma fatia de cheddar, mostarda de ervas finas, tomate e alface.

Isso mostra como ele é exigente na qualidade e na eficiência, já que satisfaz e excedeu as expectativas dos clientes e criou padrão de qualidade. Além disso, trouxe vantagem competitiva ao criar um sanduíche para vegetarianos em um mercado que não havia nada semelhante.

A terceira pergunta indagou o porquê de Raphael começar a produzir hambúrguer.

Como dito anteriormente, ele brinca que é um vegetariano com cabeça de carnívoro. Com isso, conseguiu se colocar no lugar de quem comia carne e percebeu que havia falta de um lanche para os vegetarianos. "Como o vegetarianismo era um movimento que ainda estava surgindo no Rio de Janeiro, notei que se fizesse algo

totalmente voltado ao vegetariano, excluindo o carnívoro, isso não funcionaria no longo prazo”, afirmou Krás.

Analisar ideias de negócios não é tarefa fácil. De acordo com Dornelas (2014), algo que aparentemente pode parecer complexo, impossível de realizar, acaba por se constituir o desafio de um empreendedor que, ao inovar e criar uma solução prática, não só vence esse desafio como pode transformar sua invenção em uma grande oportunidade de negócio. Isso foi justamente o que ocorreu no caso do Hareburguer, quando o empreendedor abraçou o desafio de unir carnívoros e vegetarianos em um só produto.

A quarta pergunta averiguou como a oportunidade de vender esse produto foi identificada e qual era a proposta de valor identificada.

Raphael percebeu um amor das pessoas por hambúrguer e, ao mesmo tempo, uma crítica a esse tipo de alimentação pelos que buscam uma alimentação mais saudável. Isso o levou a pensar “por que não juntar os dois em um só? Fazer um hambúrguer saudável, mas o diferencial é que ele não seja careta, não seja a cara de um hambúrguer tradicional. Um hambúrguer pode ser gostoso, suculento, saboroso e ao mesmo tempo ser saudável.”.

Sua ideia nunca foi vender como um hambúrguer vegetariano, mas sim como um hambúrguer saudável. “Algumas pessoas tinham preconceito por ser de soja, por isso minha imaginação foi de criar uma marca e toda uma atmosfera em volta do produto, que acabou se tornando um diferencial.”, alegou o empreendedor.

De acordo com Drucker (1986), o empreendedor é o sujeito capaz de identificar e maximizar oportunidades criando mudanças. Mais uma vez, segundo as informações anteriores, é possível observar a capacidade do empreendedor de identificar a oportunidade e criar algo diferente.

A quinta pergunta tinha o intuito de saber quem eram seus clientes quando iniciou o negócio.

A princípio ele não focou em ninguém. Raphael disse: “meu objetivo era ir à praia e vender tudo que estou levando para juntar dinheiro” e a forma que encontrou para vendê-lo foi de “melhor hambúrguer da galáxia”, “Hareburguer”. Sempre quis passar uma coisa positiva. Diz que “a semente do Hareburguer já existia desde aquele tempo” e brinca “Eu não sou um vendedor de hambúrguer, mas sim um fazedor de amigo”.

Esta resposta é muito intrigante, pois apresenta um contraste em um ponto fundamental de marketing: propaganda/comunicação. Ao mesmo tempo em que o empreendedor não tinha ou não definiu um público-alvo, a comunicação era um de seus diferenciais competitivos.

Isso pode comprovar que uma comunicação única, irreverente, fora dos padrões, pode se destacar, mesmo que ela não tenha sido desenvolvida e aplicada em um tipo específico de público. O fato de ela ser inovadora já é o suficiente para atrair a atenção de diversas vertentes de clientes.

Em seguida foi perguntado qual era o diferencial competitivo do seu produto.

Voltando um pouco ao que foi falado anteriormente sobre a comunicação com o cliente e a essência de compartilhar amor, Krás falou: “às vezes demorava um dia inteiro para vender apenas quinze hambúrgueres porque sentava para bater papo a cada hambúrguer que vendia”. Inicialmente isso pode ter diminuído suas vendas, mas ele acredita que “é essa energia e o relacionamento com as pessoas que fizeram a diferença e tornaram a marca no que é hoje.”.

Mais uma vez, a relação com o cliente se mostra um fator fundamental para o sucesso da empresa. Essa prática de criar a relação íntima com o cliente pode ser um fator comum encontrado nos brasileiros, principalmente entre os cariocas. Krás mostra possuir um ‘jeitinho brasileiro’ de acordo com uma das interpretações de Barbosa (1992): “[...] o jeitinho é recurso de aglutinação, procura juntar os participantes de uma situação, é destituído de qualquer traço de autoritarismo, pois a sua eficácia reside na maneira de pedir o jeito, que se espera ser simpática, cordial, igualitária etc.”.

A sétima pergunta buscava saber a forma de abordagem que ele definiu para o seu produto/marca e o porquê disso.

“Na época, foi uma grande mudança na praia, pois só havia biscoito globo, mate, e eu cheguei com um hambúrguer vegetariano de qualidade, tocando flauta e chamando de ‘melhor hambúrguer da galáxia’”, afirmou o empreendedor.

Raphael disse que “queria passar a ideia de que era possível comer uma comida vegetariana de uma forma gostosa, mas sem impor a pessoa a virar vegetariana, pois esse não era o melhor caminho para uma mudança no hábito alimentar, tinha que ser uma coisa natural.”.

Juntando as informações de perguntas anteriores e dessa, fica notório que o empreendedor tinha como maior importância a comunicação com seus clientes. Ele soube perceber e unificar dois tipos de consumidores completamente distintos e utilizar uma linguagem atraente para ambos, de modo que permitiu o carnívoro comer um sanduíche saudável e o vegetariano comer um hambúrguer. Portanto, Krás se encaixa perfeitamente na definição de empreendedor por Salim, Nasajon e Mariano (2004), a qual diz que o empreendedor é feito pela acumulação das habilidades, know-how, experiência e contatos em um período de tempo. Logo, empreendedores acumulam experiência e se preparam para o salto empreendedor.

Posteriormente, foram feitas as três perguntas juntas, em busca de respostas simples para entender quantos produtos tinham em sua linha de produtos quando iniciou suas vendas, se ele já tinha alguma loja inicialmente e se possuía algum empregado ou parceiro no começo desse processo.

Krás afirmou que só havia um produto quando começou a vendê-lo na praia, que era o tradicional. Ele não possuía nenhuma loja e não havia nenhum tipo de parceiro ou empregado.

Apesar de simples, essas respostas mostram a pró-atividade que Raphael teve ao iniciar seu negócio, já que não esperou desenvolver uma extensa linha de produtos, ser dono de alguma loja para aumentar produção e ter maior fatia de mercado ou contratar algum empregado para ajudá-lo. Afinal, de acordo com Fillion (1999), empreendedor é o indivíduo proativo, que desenvolve e realiza visões.

Em seguida, foram realizadas três perguntas questionando a quantidade de produtos em sua linha de produtos hoje, o número de lojas do Hareburguer e quantos empregados/parceiros ele tem.

“Atualmente a empresa tem de 28 a 30 produtos, variando entre sanduíches, sucos, saladas, sobremesas, açaís, chás e acompanhamentos.”, afirma Krás.

Já possui lojas na Tijuca, Centro, Ipanema e Barra da Tijuca. Até o fim do ano abrirá uma no Leblon e outra em Botafogo, totalizando seis lojas. O empreendedor disse que “destas lojas, apenas as do Centro e do Leblon não são franqueadas e a principal é a do Centro, onde há o escritório, a loja em si, cozinha comum e cozinha industrial que produz para as franqueadas.”.

Na loja do Centro são dezoito empregados atualmente, variando entre atendentes, faxineiros, funcionários administrativos, entre outros. Os parceiros, no caso, sócios, são diversos, tendo em vista que desde sua primeira loja, em Ipanema, o Hareburguer virou S.A.

Essas informações mostram que o empreendedor age com pró-atividade, antecipa-se às situações, busca a possibilidade de expandir seus negócios e aproveita oportunidades incomuns para prosseguir. Aumentar o número de produtos e lojas, ao mesmo tempo em que aumenta o custo, dilui o risco, pois proporcionam diversas fontes de receita. Além disso, evidenciam que Krás e seus sócios estão expandindo sua área de atuação, indo para diferentes bairros, o que responde a uma importante questão no quesito ‘praça’ dos 4Ps de marketing, que é ‘qual a abrangência de atuação da sua empresa?’.

A questão seguinte indagava as formas em que o empreendedor vendia seus produtos hoje em dia e buscava saber qual ele considerava o melhor meio no cenário atual.

As formas de venda são: balcão, festas, *foodtruck*, rua, carnaval, praia, online e Buffet – às vezes só entrega, às vezes faz estande e serve na hora. De acordo com Raphael, “as melhores formas de venda hoje em dia são lojas, eventos de rua e *foodtruck*”.

O empreendedor complementa sobre as melhores formas de venda: “nas lojas é feito um trabalho de maturação, pois é importante definir um ponto estratégico para abri-las. Nos eventos de rua é bem vendido por ser de fácil acesso e simples de comer, além de ser um lanche que sustenta e rápido de finalizar. Já nos *foodtrucks*, existem eventos excelentes e outros nem tão bons, então acaba diluindo de acordo com essa variância, apesar de continuar sendo um dos melhores meios.”.

Hoje ele já não é tão motivado a vender na praia. “Já estou meio cansado e é sempre uma incógnita: o tempo pode fechar de repente, as pessoas saem para ver jogo do Flamengo...”, afirma Raphael, que completa falando que “a melhor época da praia é de novembro a janeiro, e esse sim é um período que vale a pena o esforço.”.

Novamente essa resposta indica um forte indício de trabalho de marketing. A diversidade de meios de levar seu produto ao cliente é imensa e, quanto mais extensa ela for, mais cômodo é para o cliente e mais interessante é para o vendedor. Além disso, confirma a teoria de Say (1803), a qual diz que o empreendedor é um agente propulsor de mudanças, a partir do momento em que se adapta a novos meios, como o *foodtruck*, por exemplo.

Na sequência, para finalizar essa seção, foi perguntado se ele se incomodaria em divulgar o valor faturado pelo Hareburguer por ano.

Raphael não sabia os valores de todos os anos de cabeça. Entretanto, disse que “o faturamento em 2014 foi de 1.2 milhões de reais e o faturamento para o ano de 2015 promete um crescimento de cem por cento.”.

O fato de se obter um crescimento tão grande de um ano para o outro, dobrando seu faturamento, é um reflexo das atitudes e tomadas de decisão de Krás e seus sócios. Os números, apesar de superficiais nesse estudo, evidenciam que a expansão tem sido bem feita e que a promessa é de aumentar ainda mais nos anos seguintes.

4.4. Processo de planejamento do Hareburguer

Esta seção se deu início procurando saber o motivo de Raphael ter escolhido a praia para se inserir no mercado.

Ele começou a vender na praia porque era a realidade em que ele vivia, um ambiente em que conhecia as pessoas e já sabia o que faltava. Krás não se inseriu no mercado da praia pelo potencial que ele apresentava, mas sim pela comodidade de poder ganhar dinheiro em algo que já fazia parte do seu dia a dia. “Lá eu conhecia vários grupos diferentes de pessoas e ficava mudando de um grupo para outro, sendo amigos de praia, colégio, faculdade, da rua, das festas etc.”, alegou o empreendedor.

Raphael afirma: “o fato de eu conhecer as pessoas na praia foi um diferencial para conseguir vender bem meu produto e uma motivação para me inserir nesse meio.”.

A partir destas informações, é possível afirmar, de acordo com o ponto de vista de Byers (1997), que o motivo de escolha deste mercado da praia não está especificamente em suas características e perfil, mas sim, na rede social de relacionamentos que o mesmo estabelece internamente e externamente à sua empresa.

Na segunda pergunta, foi indagado se o empreendedor havia desenvolvido alguma forma inovadora de vendas.

Raphael disse: “quando cheguei à praia no primeiro dia em que ia vender o hambúrguer, não fazia ideia de como o faria. Eu tinha consciência que não poderia falar como qualquer vendedor e gritar ‘hambúrguer de soja, muito bom!’ e, intuitivamente, percebi a necessidade de criar uma atmosfera, um mundo próprio para o negócio. Com isso, acabei por inventar espontaneamente o nome ‘Hareburguer’ e dizer que era ‘o melhor hambúrguer da galáxia’.”.

Além disso, Krás criava verdadeiros laços de amizade com seus clientes. Seus amigos viraram seus clientes e seus clientes viraram seus amigos. Como tinha muita gente que achava cansativo o ver gritando, ele começou a ir diretamente a certos grupos, brincar, descontraír, criar amizade. Isso fez com que até pessoas de outros estados, que frequentavam a praia de Ipanema ao ir para o Rio de Janeiro, ligassem para o empreendedor atrás de um Hareburguer e daquele bate papo informal que se desenrolava a cada venda.

Esta maneira de Raphael lidar com seus clientes se identifica com a definição de Motta (1997, p. 34) sobre o jeitinho brasileiro, no sentido de que “é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”.

Em seguida, foi questionado se Krás pretendia expandir seu negócio para fora do mercado da praia quando o iniciou.

Ele tinha plano de expandir sim. Raphael achava muito desgastante ficar fazendo a mesma coisa e disse: “você percebe quando a pessoa quer ouvir a explicação só para rir da sua cara, o que cansava um pouco, mas eu tinha que ser educado até o final.”. Falando sobre esse tipo de pessoa, Krás comentou: “eu tinha sensação que mal ela sabia e mal eu mesmo sabia que isso era a manifestação de algo muito maior que estava reservado para o Hareburguer”.

O empreendedor define o Hareburguer como: “um *fastfood* saudável que, de uma forma leve e descontraída, procura alimentar a alma das pessoas e fazer parte do dia a dia delas.” Raphael sempre sentiu que o Hareburguer seria uma rede de *fastfood* e brinca: “Ele [Hareburguer] já existia materializado em dimensões profundas e pouco a pouco descia para essa realidade 3D. Eu não sabia como faria acontecer e nem tinha dinheiro para isso, mas tinha essa certeza dentro de mim.”.

O empreendedor afirmou: “era muito simples perceber que esse era um caminho natural no sentido de uma lacuna no mundo do *fastfood* e que, se eu não o tomasse, alguém iria tomar.”.

Pegando as informações obtidas nessa resposta, é notável que Krás tivesse um desejo de desenvolver seu negócio a ponto de tornar uma rede de *fastfood* a qualquer custo. Essa visão e determinação de fazer acontecer são encontradas na definição de empreendedor por Salim e Silva (2010), que afirmam que os empreendedores têm interesse em realizar seus sonhos, que é criar a empresa e levá-la até determinado ponto que está na dimensão dos seus sonhos.

Para finalizar essa seção, se buscou saber se atualmente sua empresa é maior do que ele esperava que fosse e o que ele considerava determinante para isso.

Em setembro de 2011 ele realizou um sonho ao abrir a primeira loja em Ipanema. “Nesse momento eu achei que muito rápido estaria onde está hoje e foi um choque de realidade muito grande de um dia pro outro me tornar um empresário, ter um monte de funcionários e responsabilidades e ver a dificuldade real de tocar um negócio, como ter que manter um ponto, uma folha de pagamento de funcionário, lidar com dificuldades de funcionário, aluguel, sócio etc.”, afirmou Krás.

Ele continuou: “Nesse momento, por mais que você veja que tem um futuro brilhante, você realiza que não ia ser da noite para o dia, mesmo se tratando de algo tão interessante. Achar os caminhos e soluções para chegar aonde eu queria foi muito sofrido, e passar por isso foi um grande amadurecimento pessoal. Passaram-se quatro anos para o que eu achei que seria da noite para o dia.”.

O empreendedor não via o Hareburguer dessa forma esse ano devido às dificuldades que passaram em 2014 e a crise ascendente deste ano de 2015. “Eu

acho chocante como vários fatores positivos convergiram para esse grande salto no que eu sempre acreditei.”, disse o empreendedor.

Krás alegou considerar que foi determinante: “acreditar, ter força de vontade, não desistir, ter sangue frio, ter bons sócios – um casamento de propósitos-, equipe boa e comprometida, saber aproveitar as oportunidades da melhor forma e conseguir aproveitar o que o universo te apresenta naquele momento.”.

Tais informações mostram um forte traço de persistência no empreendedor. Ele é uma pessoa que não desiste diante de obstáculos, que reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos, que se esforça além da média para atingir seus objetivos.

Além disso, o fato de ele destacar a importância de seus sócios e de sua equipe deixa claro que ele cria estratégia para conseguir apoio para seus objetivos, que obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos e que desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais.

Portanto, essa etapa da entrevista esclarece que inicialmente Krás não se baseou nas teorias presentes no plano de negócios pesquisadas neste estudo para desenvolver seu negócio. Entretanto, com o passar do tempo o empreendedor percebeu a importância de se ter um planejamento estruturado para o futuro da empresa.

4.5. Perfil empreendedor do fundador do Hareburguer

Esta seção começou buscando saber como o empreendedor identifica novas oportunidades para sua marca.

Raphael disse:

“(...) tem que estar atento, de alguma forma, nas coisas que estão acontecendo ao seu redor, mas também estar aberto a si mesmo para criar por si próprio e fazer acontecer. Eu não esperei desenvolver uma super marca, um super sanduiche ou ter muito dinheiro. Fiz com o que tinha, com a oportunidade que surgiu, com cinquenta reais. Eu entendo que aproveitar uma oportunidade é fazer com o que a gente tem.”.

Em 2011, logo após abrir a primeira loja em Ipanema, Krás falou para os sócios que deveriam abrir um *foodtruck*, antes mesmo de existir no Brasil. “Certas coisas são uma tendência do mundo, não só relacionado à moda do momento, mas às vezes são tendências irreversíveis de coisas que o mundo está vivendo. Por exemplo, a alimentação saudável não é moda, mas sim a preocupação das pessoas em

controlarem o que estão ingerindo, em buscarem alimentos de melhor qualidade.”, afirmou Raphael.

O empreendedor alegou: “acho engraçado como as coisas demoram a acontecer no Brasil e, quando acontecem, chegam primeiro em São Paulo. Mesmo fazendo isso durante dez anos, ainda não vejo como uma realidade concretizada no Rio de Janeiro o hábito de se alimentar saudavelmente. A alimentação saudável já é uma coisa vista em muitos lugares de maneira natural, mas cada país tem suas qualidades e defeitos.”.

No que se encontra na resposta desta pergunta, fica evidente a relação do perfil de Raphael com a definição de empreendedor por Salim, Nasajon e Mariano (2004) a qual diz que ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele é um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

A segunda pergunta desta parte envolvia identificar os tipos de risco que o empreendedor enfrentou ao longo deste processo e se eles eram calculados.

Inicialmente, o maior risco era de o negócio quebrar. O dinheiro que ele tinha era o que ganhava vendendo, então não tinha dinheiro para perder, afinal, seu investimento inicial foi de cinquenta reais que sua avó lhe deu. Krás afirmou: “o risco começou a surgir quando o Hareburguer cresceu, virou empresa e as preocupações começaram a surgir. Por isso, é importante testar as coisas, para diminuir o risco. Formatar e fazer direito. A primeira loja, de Ipanema, por exemplo, foi um teste.”.

Segundo as informações obtidas, o empreendedor se mostrou bastante conservador em relação aos riscos, visto que arriscar conscientemente significa ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos, é ter autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso saber lidar com eles.

A terceira questão procurava saber se ele já pensou em desistir do negócio em algum momento.

Krás alegou: “se passam certas dificuldades que te fazem pensar superficialmente em desistir, mas profundamente nunca pensei”. Teve um dia significativo em sua história que achou interessante compartilhar.

“Eu ainda não tinha loja, fazia todo o processo sozinho, era muito centralizador - apesar de, hoje, entender que com isso ou o negócio morre ou não cresce - e fui chamado para vender o Hare na festa de formatura de psicologia da PUC-Rio em Santa Teresa no ano de

2008. Eu fiz cento e cinquenta hambúrgueres, o que era muito para mim e para o dinheiro na época, pois vendia a seis reais. Fiquei o dia inteiro preparando os hambúrgueres e, quando deu cinco da tarde, ligaram e falaram que também haveria comida japonesa. Por isso, fui lá e acabei não vendendo praticamente nada. No final da festa, quando estava indo embora às seis da manhã, morto andando com a minha namorada, cada um segurando um isopor cheio de um lado, uma menina bêbada parou na nossa frente e começou a dançar balançando os braços e gritando 'otário, otário, otário'. A cena foi tão chocante para mim que, ao mesmo tempo em que eu tive vontade de pular no pescoço da menina, eu pensei 'só por causa dessa menina eu NUNCA vou desistir na minha vida', e coloquei isso na minha cabeça de uma forma tão profunda e natural, que sempre tive essa certeza" (KRÁS, 2015).

Hoje Raphael diz: "se um dia eu desistisse do negócio seria porque deu um '*tilt*' na população mundial e todo mundo parou de comer hambúrguer, e então iria procurar qual é a nova oportunidade no mercado, fazer empada, sei lá..."

Com essas informações e essa história compartilhada, o empreendedor apresentou características empreendedoras interessantes definidas por diversos autores. Ser paciente, econômico, flexível, ter disposição para o sacrifício, senso de humor, habilidade para pesquisar, saber lidar com crédito e possuir um ponto de vista muito otimista (IVERSON, 1996; D'AVILA, 1996 MINER, 1986).

Em seguida foi perguntado o porquê de ele ter aumentado sua linha de produtos e como ele percebeu e definiu que esses eram os produtos a serem adicionados à marca.

Krás considera natural pensar em uma linha de hambúrgueres com um acompanhamento e uma bebida. A ideia de acompanhamento, por exemplo, é uma banana chips, que já vem pronta. A maior aposta de bebida atualmente é o chá. A ideia das saladas surgiu como outra opção de almoço ao pensar que as pessoas não vão comer hambúrguer todos os dias, ou mini saladas de acompanhamento ao invés das bananas chips. Entre outras opções de hambúrgueres como Double cheddar, vegano para pessoa totalmente vegana, sorvete vegano. Sempre buscando o equilíbrio entre o saudável e o sabor. Até açaí o Hareburguer produz e, de acordo com Raphael, os clientes adoram o produto.

Sua expansão física é baseada em modelo de loja. "Crescer de uma forma relativamente fácil, com lojas simples, fáceis de replicar, que sejam lucrativas e fáceis

de montar para os franqueados. Nossas lojas não trabalham com exaustão, fritura e coisas desse tipo. Os hambúrgueres são assados na loja com cozinha industrial, no Centro, e mandamos direto para os franqueados, que só precisam montar o sanduíche, tipo um Subway”, explicou o empreendedor.

Para Schumpeter (1982, *apud* PEDROSO, MASSUKADO-NAKATANI e MUSSI, 2009), o empreendedor é um inovador. Ele esclarece que, ainda que de formas distintas em todo empreendedor, as funções inovadoras de um empreendedor quanto à maneira original à qual ele conduz uma organização estão sempre presentes, seja no modo de lidar com as mudanças ou até mesmo combinando recursos para promover o desenvolvimento. Raphael é o retrato desta definição, por conseguir manter a essência de sua marca mesmo após quase dez anos de seu primeiro produto e um crescimento considerável do negócio, principalmente nos últimos quatro anos.

A quinta pergunta busca entender se ele trabalha com metas e, no caso de trabalhar, quais os tipos de meta que impõe.

Krás disse: “trabalhamos com metas de curto e longo prazo. Recentemente as coisas têm acontecido muito rápido, a estrutura e a equipe ainda estão em crescimento, então tem sido difícil de acompanhar tudo. Entretanto, existem metas de faturamento, crescimento de loja e crescimento estratégico para onde abrir.”.

Quando ele trabalhava sozinho, sua meta era sempre vender tudo que tinha. Raphael brinca dizendo que quando vendia sozinho na praia ele definia suas metas desta maneira: “hoje eu vou vender cem porque eu quero ir pra Buenos Aires.”.

As informações desta pergunta evidenciam que o empreendedor não possui um perfil tão ligado ao estabelecimento de metas. Apesar de isso ser citado pelos autores como um fator presente no perfil de um empreendedor, ele não aparenta estar entre os mais importantes e, talvez por isso, não resulte no insucesso de Krás.

Na sexta questão, foi perguntado como o empreendedor motiva e estimula seus funcionários a serem cada vez melhores.

Raphael afirmou não se considerar bom nesse sentido de motivar as pessoas que trabalham com ele. Entretanto, o marido de uma franqueada comprou a ideia do negócio e abriu um workshop motivacional em parceria com o Hareburguer. Segundo Krás: “esse parceiro tem desenvolvido um ‘workshop de academia intergaláctica Hareburguiana’, em que os funcionários novos participam de atividades e dinâmicas para entrarem nesse universo único que se vive na empresa. Essa parceria tem tido ótimos resultados”.

Um dos pontos mais citados pelos autores no perfil do empreendedor é relacionado à liderança. Fillion (1999) e Hisrich e Peters (2004), falam que liderar é

saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contatos, seja com clientes, fornecedores, empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

Apesar de Krás se mostrar incapaz de estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, ele soube reconhecer essa limitação e arranjar um parceiro que se responsabilizasse por esse fator, transparecendo sua capacidade em reconhecer suas limitações e buscar ajuda para superá-las.

Na sequência, se perguntou quais eram as variáveis do seu mercado e como ele se adapta a elas.

Raphael afirmou: “há concorrência desde a linha de hambúrgueres até a linha de produtos saudáveis, mas os considero como algo que ajuda a gerar demanda. Com a crise atual, muitas lojas e restaurantes estão quebrando. Esse é um bom momento para aproveitar certos pontos que seriam inimagináveis, como o do Leblon, por exemplo.”.

“Se relacionar com essas variáveis é você tentar se cercar o máximo possível. Se você encontrar uma oportunidade de venda para qualquer coisa, é o momento de focar e investir nisso. Isso é fundamental para completar o seu mix de vendas, obter novos pontos de vendas, complementar seu faturamento e reduzir seus riscos.”, complementou o empreendedor.

Krás ainda disse: “o verão é a época em que mais vendemos, com certeza. Se a gente conseguir se organizar e montar uma equipe boa para vender na praia e juntar com as lojas de saída de praia como Leblon, Ipanema e Barra da Tijuca, a produção aumenta muito.”. Esse ano a produção aumentou imensamente, e ele tem a obrigação de estar pelo menos em dois eventos por fim de semana. Hoje são dois *foodtrucks* em lugares diferentes no mesmo dia em finais de semana, os quais podem ser eventos de sucesso ou fracasso.

Salim, Nasajon e Mariano (2004) ressaltam a importância da capacidade de tomada de decisões ao debate quando afirmam que o sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente e que o verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas na hora certa. Isso se relaciona com o que foi dito por Krás no sentido de que a concorrência e o mercado estão sempre variando e, com isso, novas oportunidades surgem a cada momento. O importante é saber identificar essas lacunas e tomar uma atitude correta com o que pode ser feito nessa ocasião.

Além disso, o empreendedor já diz saber que o verão é uma ótima época para seu negócio. Portanto, se ele seguir a linha de sucesso de um empreendimento definido por Salim, Nasajon e Mariano (2004) e incluir estratégias de marketing no sentido de explorar as principais áreas de atuação nesse período, ele fechará 2014 e iniciará 2015 com as vendas no topo.

A oitava pergunta procurava entender se o empreendedor havia feito parcerias ao longo do tempo e qual foi o motivo dessas parcerias.

Atualmente o Hareburguer é S.A, portanto há diversos sócios. Em um primeiro momento, ao abrir a primeira loja na Galeria River, em Ipanema, Raphael trouxe dois sócios para a empresa. Logo na sequência, esses primeiros saíram e entraram outros sócios. Com isso, transformaram o Hareburguer em S.A, investiram dinheiro e abriram uma loja maior com cozinha industrial.

Krás alega não saber nada de finanças, mas reconhece a importância que esse cuidado tem para a empresa. Seus sócios são responsáveis por isso, complementam suas habilidades. A história do Hareburguer é permeada de momentos intuitivos, uma sensação que Raphael tinha sem saber exatamente porque, e diz: “Não foram os sócios que escolheram entrar no negócio, fui eu que os escolhi de alguma forma. Senti que aquelas pessoas seriam importantes, então de uma forma mágica consegui trazê-los e foi muito importante”.

Tais informações mostram a capacidade do empreendedor no sentido de persuasão e rede de contato. Krás criou uma estratégia para conseguir apoio para seus objetivos, obteve apoio de pessoas chave para alcançá-los e desenvolveu redes de contatos e construiu bons relacionamentos comerciais.

Esses fatores proporcionaram um melhor planejamento e monitoramento sistemático. Com as alianças formadas, ele conseguiu enfrentar grandes desafios agindo por etapas, adequar rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado e acompanhar os indicadores financeiros para leva-los em consideração no momento de tomada de decisão.

Em seguida, o empreendedor foi indagado se já havia feito sua opinião valer mais do que uma maioria contrária e qual tinha sido o resultado disso.

Krás disse: “antigamente eu era muito apegado emocionalmente ao negócio e não abria mão da minha opinião por nada. Já hoje, entendo que é besteira rejeitar opiniões e que se deve estar aberto a mudanças, porque ela pode estar chegando a você através de alguém com mais conhecimento que você e que quer te ajudar, então você tem que abaixar a cabeça e ouvir, não tem jeito. Você pode colocar sua opinião, mas tem que ouvir o outro e ver se faz sentido.”.

Raphael compartilhou um caso falando: “teve uma vez que eu senti que tinha que fazer umas fotos com caras bem saborosas e suculentas. A empresa tinha um designer que era muito bom, mas muito apegado às suas ideias e quis fazer a foto dele de qualquer maneira. Ele foi tão insistente que deixei ele fazer. Ficou bonito e criativo, mas eu me perguntava ‘o que essa foto passa?’. A foto desvalorizou o hambúrguer. A imagem não é das melhores, pois criou algo conceitual, e as pessoas vão lá para comer.”

Após compartilhar o caso, o empreendedor ponderou: “deve-se perguntar até que ponto você deve trabalhar o conceitual e até que ponto já foi trabalhado o suficiente. É importante você buscar referências que estão dando certo e fazer algo do seu agrado em cima disso. Às vezes vai fazer algo que ninguém nunca fez. Não pode bater o pé para o seu produto ser sempre do mesmo jeito, mas sim identificar a necessidade do cliente, entender o que as pessoas querem e se adaptar a isso”.

As informações obtidas nessa resposta mostram um amadurecimento do empreendedor em relação às opiniões de terceiros. Ele se mostra independente e autoconfiante, mas ao mesmo tempo se diz confiar mais na opinião dos outros do que em suas próprias em alguns casos. Ele é otimista e determinado, mesmo diante da oposição e transmite confiança na sua própria capacidade. Entretanto, parece não resistir tanto em uma argumentação, mesmo estando certo de que sua ideia é a ideal.

Para finalizar essa seção, foi perguntado qual era a formação do empreendedor e se ele já havia tido experiências profissionais anteriores.

Quanto às experiências profissionais, Krás havia ajudado o pai a instalar câmeras e trabalhado um ano no festival de cinema, mas nada formal. Já sua formação é um caso curioso. Estudou na escola CEL até a sétima série e se formou no Sacre Coeur, perto de casa em Copacabana. Fez vestibular contra vontade e para diversos cursos, como biologia, engenharia, direito e acabou não entrando em nenhuma. Depois de se formar na escola e não entrar em nenhuma faculdade ficou um ano sem fazer nada, passava o dia lendo na Livraria Saraiva.

Em seguida, entrou em comunicação na FACHA, onde ficou um ano e meio até trancar. Depois fez vestibular para pedagogia na UERJ, pois acreditava que educação era base de tudo, mas odiou o curso e trancou depois de cursar o primeiro período. Raphael admira muito quem consegue se formar, pois ele mesmo não conseguiria.

As informações obtidas nessas respostas se incluem na definição de atributos empreendedores feita por Young (1971, apud Oliveira, 2003), que é um dos pesquisadores que critica os teóricos que tentam identificar empreendedores a partir de suas características comportamentais. Para ele, os atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados particulares do ambiente

familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais.

4.6. Planos para o futuro do Hareburguer

Esta foi a última parte da entrevista e começou perguntando se o empreendedor estava satisfeito com o que foi alcançado até hoje.

Raphael afirmou que estava refletindo outro dia sobre isso. “É mágico você ver o negócio tomando uma forma, que na relatividade do tempo parece tão rápido, mas já são quase 10 anos. É muito gratificante poder ver o negócio que você acreditava crescendo, virando uma marca, gerando franquias. A loja do Leblon é um sonho que sempre visualizou e pensava que demoraria muito mais, ainda mais depois dos momentos difíceis de 2014.”, disse Krás.

Com as informações que foram obtidas, é possível notar que depois que o Hareburguer começou a crescer e virar uma empresa, o objetivo do empreendedor não era mais de ganhar dinheiro para fazer uma viagem, mas sim de levar seu negócio para o maior número de pessoas possível. Ele mostra acreditar na importância do produto para as pessoas e, principalmente, a importância do negócio na vida dele, que vai além do quesito financeiro. Esse é um fator encontrado na definição de empreendedor por Adaman e Devine (2002), que afirmam que o empreendedor é uma pessoa participativa que promove ações inovadoras e que trazem retornos além de financeiros.

Em seguida, foram questionados os planos de Krás para o futuro da empresa.

Raphael tem muitos planos para o futuro do Hareburguer através de dois aspectos: “o primeiro é um aspecto prático de expansão do negócio, no qual abriremos diversas franquias no Rio de Janeiro e em outros estados do Brasil. Eu já imagino coisas muito diferentes, como em 2017 abrir a primeira filial nos EUA, lojas loucas em Ilha de Marajó ou uma loja flutuante na Amazônia.”, afirmou o empreendedor.

Krás complementa, dizendo: “outro aspecto que também vejo é esse fator da energia como pequenos passos que podem ser muito maiores, no sentido de levar uma alimentação saudável para as pessoas.” Ele ainda se questiona: “A que ponto isso pode chegar? Qual o máximo de qualidade e sabor você pode fornecer a pessoa? Essa escala de aonde se pode chegar é incrível, pois só está no início. Acredito que o Hare pode ser um movimento de educação nesse sentido, ajudar a sociedade de uma forma positiva.”.

Tais informações manifestam que Raphael tem sonhos muito distantes para sua empresa e está disposto a fazer de tudo para chegar lá. Salim e Silva (2010)

afirmam que os empreendedores têm interesse em realizar seus sonhos, que é criar a empresa e levá-la até determinado ponto que está na dimensão dos seus sonhos. É possível observar essas características com muita facilidade no comportamento de Krás.

Para finalizar esta seção e a entrevista, perguntou-se o que Raphael considerava mais marcante em seu negócio.

De forma natural, ao fim da entrevista, ele chegou à conclusão que o que considera mais marcante na história do Hareburguer é a essência do negócio, afirmando: “Isso foi muito importante, é muito importante, ainda será muito importante e é algo que nunca pode se perder.” A energia, no sentido de sair andando pela praia e gritando ‘tomate psicodélico’ já não é mais a mesma, mas o espírito do negócio deve se manter.

“No início do negócio eu não tinha preocupações, mas hoje já tenho várias, pois o desafio é muito maior. Meu maior desafio é me tornar um empresário e uma pessoa séria sem perder a essência, continuar a andar leve. Considera a flauta que tocava no início de suas vendas um objeto simbólico, por isso sempre digo ‘apesar de tudo, nunca deixar de tocar flauta’. É fundamental não perder essa inocência e alegria da marca.”, alegou Krás.

Raphael compartilhou dois episódios marcantes em sua trajetória. O primeiro foi o relacionamento com sua avó, que emprestou cinquenta reais para ele começar sua caminhada e sempre o apoiou. O segundo episódio foi na noite do dia 24 para o dia 25 de dezembro de 2006, ano em que começou suas vendas. Nesse dia, ele fez inúmeros hambúrgueres com seu pai e foi às ruas distribuí-los em forma de agradecimento por ter conseguido dinheiro para sua viagem do dia 26 para Bahia. “Juntar o episódio com meu pai, a história da minha avó e a representação da flauta, é o que gera a essência do Hareburguer.”, afirmou o empreendedor.

Com essas informações, se percebe que o empreendedor encara o diferencial de seu negócio com uma visão mais pessoal e emocional que ambiciosa e profissional. Ele deixa claro que está determinado a realizar seus sonhos relativos à empresa, como criar novas lojas, expandir para o exterior etc., mas que jamais poderá fazer isso sem levar a essência do surgimento do Hareburguer com ele.

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho pretendeu investigar os principais traços empreendedores que podem ser diferenciais para uma pessoa que quer inserir seu negócio no mercado se utilizando da praia como meio de inserção. O foco do trabalho recaiu sobre um estudo de caso do Hareburguer – *fastfood* vegetariano-, por se tratar de um caso de sucesso recente (2006).

Tal questão se mostra importante na medida em que o número de formalização entre os ambulantes da área de alimentação subiu de 476 em 2005 para 7.775 em 2012 – um crescimento de mais de 1000% justamente no período em que o Hareburguer foi lançado.

Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Salim, Nasajon e Mariano (2004) quanto à identificação e aproveitamento de oportunidades e de Iverson (1996), D'Avila (1996) e Miner (1986) para notar a persistência do empreendedor. Também se utilizou da teoria de Adaman e Devine (2002), no que se refere à busca de satisfação além da financeira, bem como Motta (1997) sobre o jeitinho brasileiro.

O conhecimento sobre modelo do negócio, conceito do negócio e plano de marketing foi aprofundado por Dornelas (2014). Além disso, Barney e Hesterly (2011) e Porter (1989) contribuíram com o embasamento em relação ao conceito de vantagem competitiva.

Para atingir os objetivos pretendidos realizou-se uma entrevista com o empreendedor responsável pela criação do Hareburguer. Os dados foram tratados através de transcrição das informações obtidas pelas perguntas realizadas, com o intuito de relacioná-los com o referencial teórico pesquisado.

Dentre as principais questões abordadas salientam-se os motivos que levaram o empreendedor a criar seu empreendimento. Ele apresentou um contraste entre empreendedorismo por oportunidade e por necessidade. Foi interessante analisar como a necessidade de capital para determinado objetivo despertou sua vontade em criar algo que já havia presente dentro de sua cabeça. Talvez isso também seja algo adormecido dentro de todos nós e o que falta é um estímulo para fazer acontecer.

Também se discutiu a perspectiva de abordagem de vendas do seu produto. Esse aspecto é considerado um diferencial da marca pelo empreendedor e claramente

gera um impacto na percepção dos clientes. Isso evidencia que tal aspecto pode ser fundamental para um novo negócio no sentido de fidelizar clientes, despertar interesse e continuar sendo algo que não é comum de se ver em qualquer lugar.

A investigação apontou que para obter sucesso nesse mercado é necessário ser persistente. Ele se mostrou tolerante às críticas e, principalmente, deboches que sofreu em seu início. Esse ponto mostra que as dificuldades vão existir e que haverá sempre alguém disposto a atormentar seu trabalho sem motivos reais. É necessário absorver as informações negativas de forma tão intensa que sirva como uma força extra para você nunca desistir do seu negócio. Portanto, é fundamental fazer como o criador do Hareburger e usufruir desses fatores como algo positivo.

Outra questão abordada foi a de obter apoio de pessoas chave para seus objetivos e construir bons relacionamentos comerciais. É interessante observar como o empreendedor, que era centralizador em um primeiro momento, amadureceu e entendeu que, para um negócio crescer, é preciso escutar e atender a opiniões de outras pessoas que podem ter muito mais conhecimento e estarem dispostas a ajudar. Você não precisa ser perfeito, mas compreender suas limitações e encontrar sócios e parceiros que supram suas incapacidades fazem parte de um processo evolutivo indispensável para o seu negócio.

Finalmente, foi abordado o que é considerado pelo empreendedor o fator mais marcante em seu negócio: a essência. É muito comum ver negócios que crescem rápido perderem em qualidade e identificação com o cliente. Esse caso deixa clara a importância de manter o controle do seu produto e da sua imagem. Ou seja, você deve continuar passando a mensagem que passava quando começou a vender seu produto. Um empreendimento que começa como uma brincadeira pode, eventualmente, tomar escalas gigantescas, e isso nunca pode afetar a essência de quem você é e o que você quer transmitir pro seu público através do seu negócio.

6. Referências Bibliográficas

Administração e gestão. **Planejamento estratégico: definição do negócio.** Brasil, 16 jun. 2008. Disponível em: www.administracaoegestao.com.br. Acessado em: 12 de setembro de 2015.

ANDREASSI, T. **Gestão da Inovação Tecnológica.** São Paulo: Thomson, 2009.

ARMOND, Álvaro Cardoso; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **A Liderança como Elemento do Comportamento Empreendedor: Um Estudo Exploratório.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 2009.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro.** Rio de Janeiro, Campus, 1992.

BARNEY, Jay B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** Journal of management, v. 17, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROS, Aluizio Antônio; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. **Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica.** Minas Gerais, 2008.

BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BYERS, T.. **Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes.** In: Dorf, R.C. The Handbook of Technology Management. Flórida, 1997.

CHÉR. Rogério. **Empreendedorismo na Veia.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitiva da indústria brasileira.** Campinas: Papirus, 1995.

D'ÁVILA, R. **What are the most important personal attributes that an entrepreneur should have.** San Antonio Business Journal, USA, v.10, n.18, p.41,1996.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

DAVIDSSON, P. and the PEG Research Team **A Conceptual Framework for the Study of Entrepreneurship And the Competence to Practice It**. 2000.em: www.ihh.hj.se. Acessado em 22 de agosto de 2015

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo. Ed. Cultura editores associados, 1999.

DORNELAS, J.C.A.. **Empreendedorismo Corporativo**. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Campus. Rio de Janeiro, 2001.

DORNELAS, J. **Transformando Idéias em Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação** / José Dornelas. – 1. Ed. – Rio de Janeiro : Empreende / LTC, 2014.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, L.J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, RAE, v.34, n.2, abr/jun. 1999.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil. Relatório global**, 2006.

GOMES, L. **Praias se transformam em trampolim para empreendedores no Rio de Janeiro**. BBC Brasil, Rio de Janeiro, 08 jan. 2014. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/01/140107_praias_plataformas_lancamento_gastronomia_lgb.shtml. Acessado em 05 de setembro de 2015.

Hareburguer. Cardápio, Hare Lojas, Hare Franquias, A Marca e Nossa História. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: www.hareburguer.com . Acessado em: 05 de outubro de 2015.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Instituto Millenium. **Comércio na praia impulsiona novos negócios**. Rio de Janeiro, 25 jan. 2014. Disponível em: www.institutomillennium.org.br. Acessado em: 16 de agosto de 2015.

IVERSON, P. **What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur has?** San Antonio Business Journal, USA, v.10, n.30,1996.

JULIBONI, M. **Empreender virou carreira**. Portal Exame, Brasil, 17 set. 2009. Disponível em: www.confrapar.com.br. Acessado em: 15 de setembro de 2015.

MAÑAS, Antonio Vico. **Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos**. In: CAVALCANTI, Marly (org.). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand. 1961.

MINER, J. B.. **Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success**. In Reynolds, P. D. Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, F.M. **Empreendedorismo: teoria e prática**. Revista Online Especialize (IPOG). Maio, 2012.

OLIVEIRA,D.C. **Perfil Empreendedor e Ações de Apoio ao Empreendedorismo:o NAE/SEBRAE em questão**. Portal PUC MG www.iceq.pucminas.br/apimec, 2003.

PEDROSO, J.P.P.; MASSUKADO-NAKATANI, M.S.; MUSSI, F.B. **A relação entre o jeitinho Brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie (Online) v. 10, n. 4, São Paulo, jul./ago. 2009.

Portal do Empreendedor. **Definição de Microempreendedor Individual – MEI – O que é.** Brasil, 2009. Disponível em: www.portaldoempreendedor.gov.br. Acessado em: 05 de setembro de 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUANDT, Carlos Olavo. **Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, 2012

SALIM, César Simões; NASAJON, Cláudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. **Administração Empreendedora.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

SALIM, César Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao Empreendedorismo: Despertando a Atitude Empreendedora.** Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle.** Journal of comparative research in anthropology and sociology v.3 n.2 1934. Disponível em: www.compaso.eu. Acessado em 15 de setembro de 2015.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec.** Brasil. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acessado em: 20 de setembro de 2015.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Global Entrepreneurship Monitor: **Empreendedorismo no Brasil – Relatório executivo.** Brasil, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acessado em: 20 de setembro de 2015.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.