



Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

ISSN: 2316-2058

editorialregep@gmail.com

Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas

Brasil

de Borba, João Francisco; Vieira Marinho, Sidnei; Alberton, Anete
PERFIL EMPREENDEDOR: O CASO DA MULA SEM CABEÇA

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, vol. 7, núm. 1, 2018, Enero-, pp. 226-242

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

DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.448>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=561559170009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



doi: [10.14211/regepe.v7i1.448](https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.448)

PERFIL EMPREENDEDOR: O CASO DA MULA SEM CABEÇA

Recebido: 23/08/2017

Aprovado: 03/02/2018

¹ João Francisco de Borba

² Sidnei Vieira Marinho

³ Anete Alberton

RESUMO

O presente estudo descreve uma situação-problema de um jovem empreendedor que conquista o objetivo de ter sua própria loja de revenda de uma marca de vestuário com a qual teve uma relação de aproximação e carinho durante anos. Após conseguir abrir a loja no principal shopping center da cidade de Balneário Camboriú, litoral norte de Santa Catarina, enfrenta o dilema entre dedicar-se integralmente ao papel de empresário ou largar a empresa em que trabalha há dez anos. Contextualmente, existem ainda uma iminente crise econômica nacional que pode agravar a perda de rendimentos no negócio próprio, além de seus problemas pessoais, um investimento imobiliário. O caso foi escrito com o objetivo pedagógico de trabalhar em sala de aula o empreendedorismo, o empreender e as características do empreendedor.

Palavras-chave: Administração; Empreendedorismo; Características Empreendedoras.

¹ Mestre do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão, Internacionalização e logística (PMPGIL) pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: borba.cmc@univali.br (ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2845-8166>)

² Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: sidnei@univali.br (ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-0396-5898>)

³ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: anete@univali.br (ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6477-0122>)



ENTREPRENEUR PROFILE: THE CASE OF HEADLESS MULE

ABSTRACT

This study case “The case of the ‘*mula sem cabeça*’ or ‘headless mule’”, a figure from Brazilian folklore, describes a problem situation of a young entrepreneur who achieved the objective of having his own retail outlet for a clothing brand with which he had a close and caring relationship for many years. After managing to open the store, in the main shopping center of the town of Balneário Camboriú, on the north coast of Santa Catarina, he faced the dilemma of whether to dedicate himself entirely to the role of business person, or whether to give up the company where he had worked for ten years. Contextually, there is still an imminent national economic crisis that could exacerbate the loss of income in the self-owned business, as well as his personal problems, in a property investment. The case was written as a teaching tool for use in the classroom on the topic of entrepreneurialism, and the characteristics of the entrepreneur.

Keywords: Administration; Entrepreneurship; Entrepreneurial Characteristics.



1 INTRODUÇÃO

No folclore popular, a mula sem cabeça é a mítica criatura que aparece nas sextas-feiras de lua cheia para aterrorizar a população. Reza a lenda que ela é resultado da paixão proibida entre um padre e uma mulher. Na história, porém, há também paixão e suspense, mas a criatura não assusta e o dilema é outro: continuar ou não com a mulher do padre. Parece confuso? Vamos explicar.

Edson se apaixonou pela A Mulher do Padre. Não a esposa do sacerdote, mas a marca de roupas que, não sem motivos, utiliza a figura da mula sem cabeça como símbolo e hoje simplificou o nome apenas para a sigla AMP. Essa história já tem 17 anos e agora a relação vive uma “DR” (discutir relacionamento) que terá consequências para a vida de ambos: manter uma loja que além de fonte de renda é também sentimento ou dissociar-se do mundo empreendedor e dedicar-se somente à carreira como empregado, regido por CLT?

2 O COMEÇO DA RELAÇÃO

Em 1999, Edson tinha 17 anos. Ao entrar em uma loja multimarcas do município de Brusque, Santa Catarina, deparou-se com uma camiseta com uma estampa que lhe chamou a atenção. Interessado que era por arte e expressões culturais, percebeu que havia naquele desenho de traços distorcidos um trabalho de design que era diferente do que costumeiramente se via em outras coleções de outras marcas de vestuário. Mas a camiseta era tamanho pequeno e ele, um rapaz com mais de 1,80 metro de altura, não caberia em tal peça. Saiu da loja com a camiseta debaixo do braço disposto a saber mais sobre aquela marca da qual nunca ouvira falar e que tinha um nome tão original quanto a estampa: A Mulher do Padre.

Como na época a internet ainda não era um serviço disponível em casa, correu para uma *lan house* para pesquisar sobre a marca. Conheceu a coleção e voltou diversas vezes à mesma loja para comprar outras peças, montando seu próprio guarda-roupa de roupas que se tornaram quase que como uma assinatura própria. A todo lugar que ia, usava uma peça AMP e chamava a atenção de amigos e conhecidos pelo seu gosto peculiar.



Em 2001 cursava Comunicação e tinha mais acesso à informação e ao computador na universidade. Assim, conheceu comunidade do Orkut dedicada à marca. Senhor de uma pesquisa pregressa em *Ian houses*, não se furtava em fazer comentários, trocar informações com outros usuários, inclusive sobre a história da marca e seus fundadores. Foi então que um dia recebeu uma mensagem direta de Aline Padro, a profissional de marketing da AMP: “Edson, trabalho como divulgadora de A Mulher do Padre e estou impressionada com o seu conhecimento sobre nós. Quem é você? Onde você mora? Qual sua relação com a marca?”

Edson contou sua história e recebeu outra mensagem: “Venha para São Paulo. Nós queremos muito conhecê-lo”. Edson foi, de ônibus, oito horas de viagem. Chegou a São Paulo e depois de alojado foi diretamente conhecer a loja da marca, localizada no centro da cidade. Infelizmente, o proprietário não estava porque tivera um compromisso imprevisto e ele foi recebido por Aline. Conheceu de perto o processo criativo, o estilo da loja (na época, as peças não eram mais vendidas em lojas multimarcas, apenas em lojas próprias ou pela internet) e trocou informações e ideias sobre a marca.

Como era estudante de Comunicação, assíduo participante em redes sociais e dono de vasta rede de contatos, a empresa percebeu seu potencial como colaborador a distância, promovendo a marca e oferecendo dicas e sugestões para relacionamento de clientes. Assim, começou uma relação que passou a ser também comercial, mas a moeda de pagamento eram peças de roupas que Edson recebia por correspondência, sendo sempre o primeiro a ter novidades das coleções.

Dois anos depois, já com vínculo empregatício em uma empresa na qual recebia salário, finalmente surgiu a oportunidade de conhecer o proprietário, Vinícius, com quem tinha contato apenas por e-mail.

Como Vinícius iria para um evento de moda em Florianópolis, cidade cerca de 80 quilômetros de sua residência, combinaram um jantar. Dessa conversa, nasceram muitos planos: “Edson, queremos muito abrir uma loja em Balneário Camboriú. Você não gostaria de ser parceiro nessa empreitada?”. A vontade de Edson foi dizer “sim” no mesmo instante, mas a jornada ainda seria longa.



2.1 A Primeira Tentativa

“Como assim, parceria?”. Edson queria saber mais sobre o assunto ao que Vinícius explicou: “Como sócios. Nós dividimos os custos de locação, eu entro com o estoque, você que mora aqui, administra a loja e dividimos os lucros”.

A proposta era tentadora: abrir uma loja de uma marca com a qual tinha grande afinidade em uma cidade com grande fluxo turístico. Mas, esbarrava numa determinante importante: o investimento. Edson era assalariado, embora também realizasse trabalhos *freelancer*, como os que fazia para a AMP. Mesmo assim, o interesse era tanto que iniciou um planejamento.

Como sempre foi muito exigente nas suas escolhas, Edson queria abrir uma loja em um ponto comercial de grande circulação de pessoas e com design e qualidade visuais que chamassem atenção em meio ao grande número de ofertas no mercado de confecção. Buscou pontos de vendas em locais com vocação comercial, levantou custos de estoque, móveis, contratação de funcionários e todas as implicações necessárias para a abertura de uma loja. Trocou muitas informações com Vinícius, fez outras viagens a São Paulo, para a sede da empresa, e depois de tudo na ponta do lápis, conversou com a família e decidiu. Não seria possível assumir o negócio naquele momento.

Mas isso não diminuiu a relação com a marca. Vinícius entendeu o posicionamento e ambos continuaram a relação de amizade e de trabalho. Durante cinco anos, Edson administrhou o *mailing* da empresa e cuidou do *e-commerce*, recebendo os pedidos via internet e fazendo a interlocução com a matriz para o envio das peças aos compradores em todo o Brasil.

Edson teve até seu dia de artista, participando de um vídeo e sessão de fotos promocionais, produzidas em um final de semana em São Paulo, com participação de uma atriz conhecida nacionalmente por suas participações em novelas e séries de televisão.

Um dia, Vinícius ligou: “Edson, estou te mandando um presente pelos Correios”. Quando chegou a embalagem, Edson logo imaginou que se tratava de mais algumas peças que vinham como pagamento pelos trabalhos a distância. De certa forma era, só que dessa vez era uma camiseta que tinha ele como estampa. Não era literal, como não eram literais os desenhos de todas as coleções, mas ele podia se



reconhecer estampado no algodão. Foi uma emoção imensa e motivo de grande orgulho. Estava registrada para sempre a parceria que nasceu do acaso, em uma inesperada compra de uma camiseta qualquer. Uma parceria que ainda teria outros desdobramentos.

2.2 Um Pouco Sobre a Mulher do Padre

Vinícius fazia faculdade de Design Industrial e conheceu Paula, que estudava Administração. Casaram-se e começaram um pequeno negócio de confecção. Vinícius tinha talento para o desenho e utilizando técnica de serigrafia (*silkscreen*), na qual faz-se uma matriz e a partir dela é feita a estamparia, começou a pintar camisetas. Com um veículo Kombi, parava em locais próximos a colégios para vender suas criações. Eles apostavam no público jovem, com quem a marca tem relação até hoje.

Nascia assim A Mulher do Padre, que brincava com a provocação de “quem chega por último é a mulher do padre”. A ideia dos idealizadores é a da transformação do estigma do perdedor em um objeto de desejo, redimensionando o aparentemente feio em um objeto visual interessante, que provoque sentimentos.

Toda essa proposta conceitual tem estreita relação com o universo “clubber” e inovador dos anos 1990, quando a marca ganhou projeção no Mercado Mundo Mix (MMM). O MMM foi um evento que nasceu na época e concentrava artistas, produtores de moda, profissionais autônomos e microempresários de vários ramos de atividades que realizavam feiras mensais em locais diferentes, reunindo uma grande gama de público interessado em novidades no universo da moda, artes plásticas e visuais. Desse movimento, nasceram várias empresas que até hoje estão no mercado, como o caso da AMP.

Com a projeção adquirida no MMM, a empresa realizou diversos trabalhos em parceria com outras marcas como Chilli Beans, Adidas, Puma e Tetra Park. Participou de duas edições da São Paulo Fashion Week, considerado o evento mais importante de moda do País, e se aventurou em outras frentes, como um selo musical que buscava descobrir novos talentos e a comercialização de móveis restaurados.



A empresa chegou a lançar uma segunda marca, “Goma”, que tinha o propósito de ser mais popular, mas depois de já ter aberto duas lojas no município de São Paulo, o projeto se mostrou inviável financeiramente e foi descontinuado.

Muito mais que uma marca de roupas, a empresa sempre quis se destacar pelo perfil alternativo como, por exemplo, com sua loja principal na capital paulista, que tinha três pisos e era composta por um salão de beleza, a loja, um restaurante e um terraço no qual se realizavam eventos culturais.

Mas quando tudo parecia ir muito bem, o destino pregou uma trágica peça no grupo. Durante uma tentativa de assalto ao galpão que abrigava o estoque da empresa, no bairro Barra Funda, São Paulo, o ladrão usou um maçarico para tentar abrir a porta. As faíscas atingiram os tecidos e um enorme incêndio atingiu todas as dependências, deixando um prejuízo de R\$ 4 milhões.

Diante do novo cenário, sem condições de atender às demandas de pedidos, a empresa decidiu concentrar-se apenas nas lojas próprias. Três anos depois, a marca voltou a expandir utilizando o sistema de franquias. Atualmente, o *target* da AMP se concentra no público jovem de 18 a 29 anos e ela atende, além do e-commerce em quatro lojas na Grande São Paulo, mais franquias em Porto Alegre (RS), Balneário Camboriú (SC), João Pessoa (PA), Goiânia (GO) e São Paulo (SP). Foi exatamente a proposta de uma franquia, dessa vez em condições bastante satisfatórias, que colocou Edson novamente na trajetória da marca.

2.3 Uma Nova Oportunidade! Agora Vai?

Em novembro de 2014, A Mulher do Padre finalmente abriu sua primeira loja em Balneário Camboriú, litoral de Santa Catarina, e não foi pelas mãos do Edson. Outro investidor, também jovem, entrou em contato com a empresa e abriu uma loja franqueada no maior shopping center da cidade. Edson acompanhou o desenrolar da transação, assistiu de perto à abertura da loja, mas participou apenas como cliente. Cinco meses depois, por conta de problemas pessoais, o franqueado resolveu romper o contrato e fechar a loja.

Multas pagas, loja fechada, Vinícius entrou em contato com Edson: “Edson, não quero ficar com a loja fechada no shopping. Você não quer assumir essa loja?” Edson explicou: “Querer eu quero, mas você sabe que não tenho condições financeiras de



assumir o negócio". Vinicius incentivou-o: "Ah, vamos conversar. Venha me visitar e vamos falar pessoalmente".

Edson foi. Dessa vez, a proposta era muito tentadora: A AMP forneceria o estoque em consignação, que poderia ser pago de 15 em 15 dias. Como a loja já estava toda montada, ele teria que arcar com a compra do mobiliário e o aluguel do espaço, a ser pago ao shopping. Mas, ainda que tentadora, a questão do investimento inicial preocupava e Edson se comprometeu a pelo menos ajudar encontrando um investidor na cidade disposto ao negócio. Embora fosse ele quem queria assumir.

Um tanto entristecido por mais uma oportunidade que não se concretizava, em um fim de semana, na casa de praia dos pais, contou sobre a proposta para o pai. Inesperadamente, o pai lhe disse: "Mas eu tenho interesse, faz tempo que estou pensando em investir em outra coisa que não seja plantação de arroz". Edson espantou-se com o pai e rebateu: "Sério? Mas o senhor não entende nada de moda!". O pai explicou: "Claro que não! Mas você entende. Eu serei o investidor e você comanda o negócio!" E foi assim, meio sem esperar, que Edson parecia conseguir concretizar o sonho de ter sua própria loja da AMP. Só faltava a negociação do aluguel do imóvel.

Em 2014, a crise econômica já dava sinais de implicações na movimentação do comércio em todo o País, situação não muito diferente da encontrada no litoral de Santa Catarina. Diante desse cenário, Edson foi negociar o aluguel da loja. Encontrou a empresa disposta a ouvir propostas e deu um lance certo: já que a loja estava fechada, o que não era benéfico para o centro comercial, ele propôs um contrato de um ano pagando apenas o fundo de promoção, mais 6% da venda bruta, sem aluguel. Essa não era a prática vigente, que previa contratos de cinco anos com valor fixo de aluguel, mais o fundo de promoção e os 6% de vendas. Mas, para satisfação de ambos, o shopping aceitou a proposta. Agora, era só fazer a loja acontecer.

2.4 Nova Empreitada, Novo Dilema

Com o investimento inicial conseguido com o pai, a etapa seguinte foi a legalização da empresa nos órgãos competentes, compra do mobiliário, reformas na instalação elétrica e contratação de pessoal: uma gerente e dois funcionários. Isso



porque ele optou em não se desligar do emprego que mantinha como contratado. Tratava-se de uma garantia, caso o empreendimento não desse o resultado esperado.

A loja, sob nova direção, foi inaugurada em 3 de setembro de 2015, aberta no horário de atendimento do shopping: de segunda a sábado, das 11h às 23h, e aos domingos das 14h às 21h.

No início, as relações com os dois empregos (como funcionário e como administrador) se mostraram bastante desafiadoras. Como o emprego “fixo” tinha horário completamente diferente (8h às 12h, 12h às 18h de segunda a sexta-feira), a dedicação ao novo empreendimento só poderia ser feita no intervalo de almoço e no horário noturno, após o expediente. Daí a necessidade de ter um gerente na loja para dar encaminhamento às questões administrativas.

Loja aberta, vendas acontecendo, sonho realizado. Tudo parecia correr para acabar como uma daquelas histórias que só se lê em livros de ficção: a realização do sonho do garoto que se apaixonou pela marca e finalmente fez dessa paixão seu meio de vida. Mas a vida é mais dura que a ficção e novas reviravoltas poderiam colocar tudo a perder. No caso, algumas variáveis faziam repensar essa relação.

Pouco antes de dedicar-se à abertura da loja, Edson havia feito outro investimento, em um imóvel em construção em um ponto de alto padrão do litoral catarinense. Esse imóvel foi resultado de uma negociação de troca do apartamento onde morava. Enquanto o imóvel não ficava pronto, morava em um imóvel do pai, em Balneário Camboriú. Como consequência da crise financeira pela qual passava o país, a construtora falhou e deixou os compradores sem finalizar a obra. Resultado: para completar a construção seria preciso desembolsar mais R\$ 200 mil. Começou aí um processo judicial para tentar reaver o imóvel antigo do proprietário que lhe fez o negócio de troca.

Com a recente abertura da loja, esse passava a ser mais um problema na rotina de quem já tinha duas responsabilidades profissionais paralelas. Ainda que tivesse carinho e admiração pela marca que vendia, um empreendimento exige responsabilidades diárias, como controle de estoque e vendas, gerenciamento de equipe, relacionamento com o shopping, criação de promoção e atividades que agreguem valor ao negócio. Acrescente-se a isso que passados alguns meses da abertura da loja, o comércio já não dava mais os mesmos resultados financeiros, embora ainda mantivesse saldo positivo.



Edson encontrava-se em meio a um dilema: as responsabilidades de administrar uma loja com a qual passava poucas horas, um movimento escasso e não muito animador, uma ação judicial que se arrastava, longe de terminar, e um emprego que exigia dedicação oito horas por dia. Com a aproximação do fim do contrato de locação com o shopping, ele pensou se seria melhor abrir mão do negócio próprio e dedicar-se apenas ao emprego em regime de CLT ou o contrário: largar o emprego e dedicar-se exclusivamente ao empreendimento ao qual tanto almejou. O que será que falaria mais forte: a vocação empreendedora ou a comodidade de ser trabalhador assalariado?

3 PERFIL EMPREENDEDOR: O CASO DA MULA SEM CABEÇA

3.1 Notas de Ensino

31.1 Resumo do Caso

Esta seção do presente estudo descreve uma situação-problema de um jovem empreendedor que conquista o objetivo de ter sua própria loja de revenda de uma marca de vestuário com a qual teve uma relação de aproximação e carinho durante anos. Após conseguir abrir a loja no principal shopping center da cidade de Balneário Camboriú, litoral norte de Santa Catarina, enfrenta o dilema entre dedicar-se integralmente ao papel de empresário ou largar a empresa em que trabalha há dez anos. Contextualmente, existem ainda uma iminente crise econômica nacional que pode agravar a perda de rendimentos no negócio próprio, além de seus problemas pessoais, um caso em que foi lesado em um investimento imobiliário.

3.1.2 Objetivos de Ensino

O caso foi escrito com o objetivo pedagógico de trabalhar o empreendedorismo, o empreender e as características do empreendedor em sala de aula. O empreendedorismo enquanto tema é bastante atual nas escolas de administração e negócios, mas ainda carece de aprofundamento em suas ramificações e especificidades: o empreender como processo que leva em consideração diversas



variáveis, tanto externas, do meio social e econômico, quanto do intraempreendedorismo. O papel do empreendedor que, muitas vezes, possui ou precisa desenvolver características que vão desde a habilidade de gestão, passando pela inovação e a autonomia.

Durante a discussão do caso, o aluno terá oportunidade de, a partir de leituras complementares, analisar as definições de empreendedorismo, desde a concepção mais comum ligada à criação de novas empresas ou inovações, até a situação econômica nacional, a necessidade de crescimento da iniciativa privada em vários ramos de atividades, até as características empreendedoras, disciplina com vasta literatura na área de administração.

O caso pode ser explorado em disciplinas dos cursos de Administração e Gestão, mais especificamente em Empreendedorismo. Também pode ser aproveitado em disciplinas e/ou temas como negociação e realidade socioeconômica. Neste caso, aproveitando o contexto histórico do país para a abertura de novos negócios.

A elaboração do caso baseou-se em três sessões de entrevistas com o protagonista da história, além de pesquisa na internet sobre a empresa A Mulher do Padre. A descrição do caso procurou relatar de forma fiel, ainda que com pequenas alterações de condensação dos lapsos temporais, a jornada desse jovem empreendedor e seu dilema entre tornar-se empresário ou abrir mão do sonho por uma vida mais cômoda no mundo do trabalho.

3.1.3 Abordagem de Ensino

A abordagem de ensino pressupõe a leitura prévia do caso por parte dos estudantes. Sugere-se a distribuição em grupos. Em caso de turmas grandes, pode-se sugerir que cada grupo responda a uma ou duas perguntas. Ao professor, sugere-se iniciar o debate com o levantamento do entendimento que cada aluno/grupo teve a respeito da história relatada, discutindo as nuances geográficas, econômicas e históricas do momento em que se passa a narrativa.

Após, o professor pode retomar a discussão teórica a respeito de empreendedorismo, empreendimento e características empreendedoras, ressaltando a variedade de estudos existentes a respeito desses conceitos e as vertentes contemporâneas da disciplina. Como discussões complementares, aspectos como inovação, negociação e impacto socioeconômico podem ser levantadas.



Algumas questões norteadores e de apoio podem ser incluídas em aspectos, como: é possível desenvolver características empreendedoras ou elas são apenas inatas? É possível introduzir aspectos inovadores em tipos de negócios tradicionais?

Além disso, outro aspecto que pode ser trabalhado pelo professor como atividade complementar é a autoanálise dos estudantes a respeito de suas próprias características inovadoras. Nesse sentido, uma estratégia didática é a de elaboração de um Quadro de Características Empreendedoras, feito a partir das sugestões dos próprios estudantes. Em uma segunda etapa, os alunos teriam que dar pontuações para aquelas com as quais mais se afinam. Dessa forma, é possível construir uma tabulação estatística a respeito de cada participante, além de um quadro geral de toda a turma.

3.1.4 Fundamentação Teórica

Parece que o tema empreendedorismo entrou definitivamente em pauta nas escolas de administração e negócios. Prova disso é a vasta bibliografia disponível atualmente acerca do assunto e das constantes pesquisas realizadas sobre empreendedorismo e características empreendedoras.

Silva, Pereira, Costa e Hinterlang (2013), em um levantamento bibliométrico identificou que entre 2003 e 2012 foram apresentados 61 trabalhos no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad) sobre as características inerentes aos empreendedores, o tema relacionado ao empreendedorismo com mais publicações.

McClelland (1972), segundo Filardi, Barros e Fischmann (2014), identificou como principal característica do perfil empreendedor, a necessidade de atingir seus alvos com a dedicação e a disciplina de um estrategista militar, que analisa o terreno onde pisa, procura antecipar riscos e possíveis resultados, de forma obstinada e disciplinada para alcançar seus objetivos.

Posteriormente, Drucker (1987) descreveu empreendedores como indivíduos capazes de aproveitar oportunidades para criar as mudanças. Estes não se limitam apenas aos seus próprios talentos (intuição, criatividade e intelectualidade), levando ao ato de empreender recursos interdisciplinares adquiridos com a experiência e o conhecimento.

O estudo bibliográfico e bibliométrico realizado por Filardi, Barros e Fischmann (2014), ao procurar analisar a evolução das características do perfil empreendedor, quais são as características fundamentais e como evoluíram ao longo do tempo, alcançaram



resultado que pode servir de base para esta discussão. Os autores encontraram a citação de 122 características diferentes, o que demonstra a diversidade das correntes teóricas existentes, mas ressaltam como características mais citadas: pró-atividade; inovação; tolerância ao risco e criatividade; capacidade de organização; visão estratégica; comprometimento; e determinação.

Os autores evidenciaram que o perfil do empreendedor contemporâneo está mais dinâmico e complexo, exigindo uma infinidade de características, em maior ou menor nível, de acordo com o tipo de negócio. A principal revelação da pesquisa aponta para um perfil empreendedor muito mais relacional, baseado em competências interpessoais e sociais, focado nas demandas do ambiente externo do que o perfil autocentrado, soberano, autônomo e independente do empreendedor da primeira fase do século 20.

3.1.5 Questões de Análise

A discussão do caso em sala de aula pode ser orientada a partir das seguintes questões:

- a) Quais características empreendedoras você acredita que são necessárias para se assumir um empreendimento?
- b) A decisão pela criação de uma empresa ocorre devido a vários 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. Diante dessa afirmação, que fatores o protagonista deveria ter levado em conta ao assumir a loja?
- c) Levando em conta o histórico do protagonista, analise que decisões podem ser tomadas no caso em análise.

Recomenda-se a análise a partir das sugestões a seguir.

1. Quais Características Empreendedoras Você Acredita que são Necessárias para se Assumir um Empreendimento?

Segundo Silva (2014), o comportamento empreendedor aumenta a probabilidade de sucesso em qualquer empreitada e a soma dessas características é decisiva para o sucesso de qualquer realização como, por exemplo, um novo projeto. Na tabela abaixo, é possível observar as características apontadas pelo autor relacionando-as com as de Edson, a fim de orientar uma abordagem de análise dessa pergunta.



Características empreendedoras conforme Silva (2014)	Características de Edson
Busca de oportunidades e iniciativa	Edson demonstra essa característica ao buscar contato com a empresa, mesmo distante fisicamente. Quem possui o comportamento encontra maneiras fora do comum para efetivar seus planos.
Correr riscos calculados	O personagem hesita em assumir o empreendimento diante do cenário, mas busca informações sobre o mercado e o negócio. Um empreendedor de sucesso corre os riscos de forma calculada para atingir seus objetivos, avaliando as possibilidades e consequências.
Exigência de qualidade e eficiência	Segundo Martinelli (2005), qualidade para o empreendedor de sucesso não é uma filosofia ou ferramenta de trabalho. É comportamento. Nesse sentido, Edson demonstra buscar ter as melhores condições para o seu negócio obter sucesso no mercado.
Persistência e comprometimento	A persistência se caracteriza em agir repetidamente para se obter o resultado esperado, mas também em mudar de estratégia, caso isso se faça necessário. Edson persiste na ideia do empreendimento, mas busca alternativas para tomar a decisão assertivamente.
Estabelecimento de metas	As metas dever ser mensuráveis, específicas, temporais e atingíveis. É característica marcante em pessoas que realmente conseguem resultados efetivos. O personagem não demonstra, na narrativa, o estabelecimento de metas.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Esta característica trata da importância do planejamento. O empreendedor que viu seus planos cuidados irem por água abaixo, devido a certas mudanças que não podiam ser previstas, é apenas um em comparação com dez que foram eles próprios por água abaixo por não terem planejado nada.
Busca de informações	É a base de muitos outros comportamentos empreendedores para que seja possível calcular riscos, estabelecer metas e buscar oportunidades. Edson demonstra, desde seu primeiro contato com a marca, buscar sempre informações sobre a própria marca e o mercado.
Persuasão e rede de contatos	O realizar busca manter uma grande rede de contatos, sempre pensando no momento futuro em que poderá precisar delas. No caso em análise, Edson aparece como alguém que tem muitas conexões, desde o ambiente virtual ao real.
Independência e autoconfiança	Pessoas realizadoras demonstram grande independência e autoconfiança. Por demonstrar confiança em sua capacidade, o empreendedor não se paralisa quando não encontra apoio dos demais. O protagonista talvez careça de autoconfiança, mas transpassa a barreira ao lançar-se ao desafio de abrir a loja.

Figura 1. Características empreendedoras

Fonte: Autoria própria (2016).



2. A Decisão pela Criação de uma Empresa Ocorre Devido a Vários 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. Diante dessa Afirmação, que Fatores o Protagonista Deveria ter Levado em Conta ao Assumir a Loja?

Esta pergunta amplia a questão das características empreendedoras para a somatória dos fatores influenciadores do processo empreendedor, descritos por Dornelas (2005) como:

- Fatores pessoais: realização pessoal; assumir riscos; valores pessoais; educação; experiência;
- Fatores sociológicos: rede de contatos; equipes; influência dos pais; família; modelos (pessoas de sucesso);
- Fatores organizacionais: equipe; estratégia; estrutura; cultura; produtos;
- Ambiente: comunidade; criatividade; competição; recursos; políticas públicas.

O autor ainda chama atenção de que é preciso conhecer os fatores que influenciam o processo, após entender as fases do processo, que são as de: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; e gerenciar a empresa criada.

No caso para ensino em questão, o protagonista pesou, em várias fases de sua história, os fatores externos, tomando a decisão com argumentos que não levaram em consideração apenas sua relação de proximidade com a marca, mas também sua capacidade de levar o negócio com sucesso.

3. Levando em Conta o Histórico do Protagonista, se você Fosse Edson, que Decisão Tomaria?

Aqui é importante aparecer a soma das questões anteriores. Ainda que com viés pessoal, a resposta sobre a tomada de decisão do personagem deve levar em consideração o relato do caso para o ensino, evidenciando as varáveis que se relacionam com a decisão: a escolha entre o emprego formal e o empreendimento próprio; o momento econômico do país e as implicações de diminuição das vendas do



comércio; investimentos constantes em mobiliários e infraestrutura; e as questões pessoais, dos problemas motivacionais à perda financeira com o investimento imobiliário.

4 O DESFECHO

A história relatada é real e ainda não tem desfecho definitivo. Em relato na entrevista com o autor, o protagonista aponta pistas de qual decisão deverá tomar. Como tem grande apreço pela marca e realmente acredita no seu potencial comercial, deve fazer nova proposta de negociação com o shopping center onde está instalado.

Atualmente, a loja ocupa um espaço no segundo piso do centro comercial, notadamente com menor circulação de pessoas. Ele pretende propor a troca da loja por outra no piso inferior, que tem mais afluxo de pessoas e possibilidade de comercialização. O problema litigioso do imóvel não entregue chegou a um acordo judicial satisfatório para ambos. Enquanto for possível, ele pretende continuar no emprego onde trabalha há 10 anos.

Edson confessa que nunca teve o perfil empreendedor comum, do tipo que sempre sonhou em ter seu próprio negócio. O caso da A Mulher do Padre foi mesmo uma grande e feliz coincidência para ele, que reitera a intenção de continuar no negócio alegando que caso o shopping não aceite a negociação, ele vai mudar de endereço, para a “rua”, mas não pretende fechar a loja. Neste caso, a paixão fala mais forte.

5 REFERÊNCIAS

Dornelas, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira.

Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. A. (2014). Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: Evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 13, n. 3, p. 123-140.



Martinelli, J. *Comportamentos empreendedores.* (2005) Disponível em: <<http://www.duomoeducacao.com.br/Empreendedorismo-Corporativo/comportamentos-empreendedores.html>>Curitiba>. Acesso em: 27 abr. 2016.

Silva, Jr. O. F. P. (2014). *Empreendedorismo – a base do sucesso.* Itajaí: Editora Univali.

Silva, T., Pereira, M. F., Costa, A. M., & e Hinterlang, C. (2013). Metodologia em voga no campo de empreendedorismo: emprego de métodos quantitativos para o estudo das características inerentes aos empreendedores. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 12, n. 4, pp. 181-209.

6 REFERÊNCIAS RECOMENDADAS

Ching, H. Y., & Kitahara, J. R. (dez/2015). Propensão a empreender: Uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, n. 43, p. 99-111.

Lima F., Raimundo, N., & Bruni, A. L. (2015). Metacognição estimula características empreendedoras? Uma análise em profissionais de Administração. *RACE*, Unoesc, v. 14, n. 2, p. 427-450, maio/ago.

Sarkas, S. (2015). *Empreendedorismo e Inovação.* 2. ed. São Paulo: Escolar Editora.