

# Divino Gol: aos 45 Minutos do Segundo Tempo, Haverá Prorrogação?

## *Divino Goal: at 45 Minutes of the Second Half, Will There be Extension?*

Aline Belletti Maffezzoli  
Anete Alberton  
José Marconde Souza da Silva

### RESUMO

Nem sempre uma boa ideia pode ser um bom negócio! Essa é a frase chave que permeia este caso para ensino. Onde um empresário muda de ramo de atividade apostando em uma ideia inovadora, mas investe no negócio desconhecendo parcialmente o mercado que irá atuar devido à falta de diagnóstico e planejamento, o que ocasiona infortúnios que poderiam ter sido identificados antes mesmo de sua concepção e assim evitados. O caso conta a trajetória do proprietário do estabelecimento Divino Gol, um pub temático futebolístico que para sobreviver diante da concorrência terá que ser capaz a se adaptar as mudanças rápidas que os cenários atuais apresentam e ter criatividade de criar estratégias para inovar e se reinventar. Neste caso o objetivo é colocar o aluno no papel do gerente ou empreendedor diante de uma decisão a tomar frente ao declínio do negócio. O caso foi desenvolvido com o objetivo de explorar e praticar vários conceitos relacionados a administração, provocando a criatividade do aluno.

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

### ABSTRACT

A good idea can't always be a good deal! This is the key phrase that permeates this case for teaching. Where a businessman changes his field of activity betting on an innovative idea, but invests in the business, partially unaware of the market he will operate due to lack of diagnosis and planning, which causes misfortunes that could have been identified even before its conception and thus avoided. The case tells the story of the owner of the Divino Gol establishment, a football themed pub that, in order to survive in the face of competition, will have to be able to adapt to the rapid changes that current scenarios present and have the creativity to create strategies to innovate and reinvent itself. In this case, the objective is to put the student in the role of manager or entrepreneur when faced with a decision to make in the face of business decline. The case was developed with the aim of exploring and practicing various concepts related to administration, provoking student creativity.

**Keywords:** Entrepreneurship. Planning. Strategy. Business.

Recebido em: 13/08/2022  
Aprovado em: 20/12/2022

Aline Belletti Maffezzoli   
aline.belletti@hotmail.com  
MBA em Gestão Empresarial  
UNIVALI  
São João Batista / SC – Brasil

Anete Alberton   
anete@univali.br  
Doutora  
UFSC  
Florianópolis / SC – Brasil

José Marconde Souza da Silva   
marconde22@hotmail.com  
Mestre  
UNIVALI  
Biguaçu / SC – Brasil

## Introdução

De uma relojoaria decadente a um bar temático de sucesso? Desde menino o futebol corre nas veias de Ronaldo, empresário que decide mudar, fecha a relojoaria e abre um pub temático futebolístico. O pub temático Divino Gol é um sonho idealizado e concretizado, mas quem disse que uma boa ideia é um bom negócio? A falta de planejamento pode levar ao fracasso do negócio, e para sobreviver Ronaldo deve se ao cenário atual, ser criativo, inovador e criar estratégias para superar a concorrência.

### **ANTES DO ARTILHEIRO ENTRAR EM CAMPO...**

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

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

Ao completar 16 anos Ronaldo foi convocado para a seleção estadual. Embora ciente de que perdera um ajudante, o pai sabia que seu filho se tornaria um craque, realizaria seu sonho de menino e o encheria de orgulho. Roberto autorizou a partida do filho para outra cidade para estudar e treinar. O que Ronaldo e o Sr. Roberto, seu pai, não imaginavam era que o destino lhes pregaria uma peça.

Roberto sempre participava dos jogos do filho torcendo e dando dicas de passes ou até xingando o juiz. Ausente nas últimas partidas, o pai de Roberto adoeceu, e não tinha condições de ver as partidas, o que deixou pai e filho entristecidos. Com a doença do marido, a esposa Rosa se desdobrava entre casa, relojoaria e cuidados a Roberto. Ronaldo, consciente da doença, conhecia o homem forte que

tinha em casa e não imaginava a gravidade da situação de saúde do pai. Pensava ser algo passageiro, mas depois de duas semanas acamado, uma parada cardíaca levou Sr. Roberto a morte.

Sem escolha, Ronaldo precisava ficar próximo da família e ajudar a mãe na relojoaria, afinal era o único filho que conhecia as tarefas do pai e a freguesia. Assim o menino que se tornou moço, retornou pra casa abrindo mão do sonho de ser jogador profissional para viver o de seu pai: ter um filho relojoeiro.

Os negócios da relojoaria iam de vento em popa. Ronaldo estudava a noite para concluir o ensino médio e durante o dia trabalhava na relojoaria. Atendia os representantes, realizava concertos e ajudava nas vendas, cativando clientes que sempre retornavam. A parte financeira era cuidada pela irmã e todos eram supervisionados pela matriarca.

## O CAMPO DE GRAMA VERDINHA

São João Batista, cidade conhecida como capital catarinense do calçado, aos poucos recebia mais e mais imigrantes que chegavam na cidade a procura de emprego nas indústrias calçadistas. A economia do município crescia e os comerciantes ficavam felizes com o reflexo desse progresso, visível no faturamento. Não diferente dos demais estabelecimentos, a relojoaria da família de Ronaldo alcançava bons resultados nos últimos anos, e até contratava pessoal para melhorar o atendimento aos clientes.

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

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

O filho caçula nasceu em 1994, ano em que o Brasil levantou a taça do tetracampeonato. Davi, como é chamado o garoto, desde pequeno vivia no colo de Ronaldo nas arquibancadas, e não deu outra, o filho se tornou goleiro e joga na sub20 de um time estadual, o que enche Ronaldo de orgulho.

Embora afastado do sonho de ser um jogador de futebol profissional, Ronaldo era um amante do esporte que praticava aos finais de semana e se dedicava a treinar um time juvenil do município.

A cidade continua crescendo, as indústrias calçadistas iniciam as exportações com sucesso, gerando empregos e promovendo aumento da população. Com o aumento do consumo de bens e o avanço do setor imobiliário, o aquecimento da economia local chamou atenção de outros investidores. A relojoaria, que antes tinha apenas um concorrente, passou a disputar o mercado com mais cinco lojas em três anos.

Nos primeiros meses Ronaldo e a família acreditavam que a queda nas vendas se devia às novidades advindas dos concorrentes e que os clientes retornariam. Porém, ao contrário do que pensavam, as vendas não reagiram e o movimento diminuiu. A frequência dos consertos que era diária passou a ser de um ou dois por semana. Restaurações de relógios de paredes cucos já não existiam, e as joias que antes eram encontradas somente em relojoarias, agora se podia encontrar em qualquer loja grande diversidade de itens e Ronaldo viu o faturamento despencar.

A simpatia de Ronaldo e de sua mãe dona Rosa não evitaram a queda nas vendas. Além da concorrência o comportamento do consumidor tinha mudado. A irmã foi trabalhar fora e Ronaldo manteve-se ao lado da mãe. Quando as receitas não estavam mais cobrindo as despesas, e as reservas começaram a ser utilizadas, Ronaldo percebeu que depois de quase 40 anos de trabalho, sua mãe merecia descanso e que ele deveria encontrar um trabalho rentável para que conseguisse cumprir com seus compromissos financeiros e sustentar sua família. Após muito diálogo com a mãe, Ronaldo conseguiu vender o estoque da loja para um concorrente e, depois de tanto tempo, mãe e filho encerram o negócio criado pelo pai, cientes de que foi o melhor a fazer para honrar com todas as dívidas.

## É HORA DE ENTRAR EM CAMPO!

Ronaldo entra em campo no mercado de trabalho a procura de um emprego. Depois de 30 anos se dedicando ao negócio da família, Ronaldo se deparou com a dificuldade de encontrar um novo emprego. Sua profissão, a de conser-tador de relógios, estava em extinção. Atualmente quase ninguém conserta um

relógio e a maioria prefere um novo. Para começar em outra função, além da dificuldade pela idade, a remuneração era baixa comparada ao que Ronaldo estava acostumado a ganhar.

A idade também não o permitia retornar ao futebol profissional, apenas manter a “pelada” dos finais de semana com os amigos para não perder o costume. Numa dessas partidas Ronaldo comentou que estava desempregado, mas os amigos não o puderam ajudar. Era dia de transmissão do clássico Fla-Flu na TV e depois da partida o time pensou em se reunir para assistir, mas onde? Pedro morava em apartamento e era pequeno para receber todos e assistir confortavelmente o jogo. Marcão comentou que a esposa odiava aquela gritaria. Tadeu tinha bebê em casa e todos os demais tinham uma desculpa. Então, cada um foi para sua casa depois do jogo assistir sozinho ao Fla-Flu.

Ronaldo assistia ao jogo preocupado: sem emprego, tinha uma família para sustentar sabendo que as economias e o dinheiro da venda da relojoaria logo acabariam.

Então, numa noite de sábado, enquanto preparava a janta para a família, teve uma ideia que mudaria o rumo de sua vida.

A ideia surgiu quando os filhos de Ronaldo de 18 e 21 anos comentavam sobre a falta de opções de entretenimento à noite enquanto planejavam assistir um filme ou reunir amigos em casa. As opções que os jovens tinham eram lanches ou pizzas por tele entrega, dois restaurantes *à la carte*, duas pizzarias, três pontos de cachorro quente e duas lanchonetes sem atrativos.

Ronaldo, então, pensou em um bar estilo pub, onde as pessoas pudessem bater um papo, beber e comer. Todos aprovaram e se colocaram à disposição para implementar a ideia.

## **CALÇANDO AS CHUTEIRAS**

Ronaldo pensou: Preciso ser diferente, criar uma atração, para não ser mais uma opção no mercado. Ronaldo lembrou também dos amigos do time que não tinham onde assistir aos jogos reunidos e teve a ideia de transmitir as partidas, uma novidade na cidade. Durante um mês Ronaldo dedicou a orçar móveis, equipamentos de cozinha, pensar no cardápio e bebidas, identificar o melhor ponto para o negócio e definir o nome do bar.

Com os recursos da venda da relojoaria, Ronaldo comprou equipamentos de cozinha, alugou mesas. Escolheu o ponto em um local central numa das principais vias da cidade, com grande fluxo de veículos e pessoas ao lado da igreja católica com estacionamento próximo. Reformou e melhorou a infraestrutura da sala e passou a servir lanches e porções estilo *fast food*, raras opções na região.

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

Apaixonado pelo futebol e amante da boa música, após a emissão dos alvarás, Ronaldo inaugurou dia 31 de agosto de 2014 o bar temático futebolístico Divino Gol.

### **OLHO NO LANCE!**

Para os amantes do futebol assistir a uma partida é um ritual. Torcer em um bar com uma decoração que conta a história do futebol através de fotos, camisas, recortes de revistas, réplicas de taças e bolas que pertenciam a coleção de Ronaldo e amigos passou a ser uma experiência prazerosa.

Partindo do tema futebol e da proximidade com a igreja, Ronaldo denominou seu novo empreendimento de Divino Gol.

Divino Gol oferece bebidas (cerveja, *chopp*, doses, refrigerantes e sucos), lanches e aperitivos. Produzidos pelo próprio Ronaldo, o cardápio tem combinações criativas com denominações relacionadas ao esporte como os sanduíches Maracanã e Morumbi, sucessos de venda da casa.

Divino Gol se tornou um lugar onde clientes se divertem assistindo ao time do coração com boa comida e boa bebida! Quem visita o local percebe desde a entrada os detalhes que cercam o mundo do futebol em cada canto. Quadros com camisas de clubes, imagens de jogadores consagrados, mobília, pratos e copos personalizados

Um mural expõe fotos de clientes com famosos do esporte, nos banheiros constam informações atualizadas do que aconteceu no mundo da bola na última semana e o portal de entrada é uma trave de gol.

Em uma área de oitenta metros quadrados, o local conta com três televisores de 42 polegadas, ambientes climatizados, dez mesas para quarenta pessoas sentadas e um deck com espaço para mais mesas e som ao vivo nos finais de semana,

Devido ao pequeno porte do negócio e a experiência no comércio, o próprio Ronaldo assumiu a gerência geral e os serviços da cozinha devido a seus dotes culinários. Os dois filhos e a esposa colaboram desempenhando os papéis de garçom, copeira e caixa do estabelecimento.

De terça a sexta-feira o bar é aberto às 18 horas. No sábado abre às 15 horas e no domingo às 16 horas, sem horário de encerramento.

Embora voltado aos amantes do futebol, o Divino Gol atende a um público diversificado que consome boa comida e música ao vivo, além de jogos de futebol durante a semana aos sábados e domingos.

O Divino Gol surgiu pela falta de opção de entretenimento na cidade, entretanto, outros dois estabelecimentos abriram durante a sua implementação.

## OS OUTROS TIMES

Assim como Ronaldo, outros dois investidores percebeu a oportunidade no setor de entretenimento na cidade. Nas semanas que antecederam a inauguração do Divino Gol com uma forte campanha nas redes sociais, carros de som e propagandas na rádio local já anunciavam a inauguração de outros dois estabelecimentos: Deck Pastelaria e Choperia e Espetinho Gourmet, inaugurados praticamente no mesmo período, ambos oferecendo uma proposta diferente de entretenimento do que já existia na cidade.

A Deck Pastelaria e Choperia é de propriedade de um casal paulista, cujo dono já tem boa experiência nessa atividade. A esposa tem formação em administração de negócios e é responsável por toda pesquisa de mercado e planejamento do negócio. O Deck fica próximo ao estabelecimento de Ronaldo, em um antigo espaço onde funcionava um bar muito conhecido na cidade e região que encerrou atividades. O local foi reformado adotando uma proposta rústica visando atrair grupos de amigos, famílias e casais oferecendo *chopp* e 35 opções pastéis salgados e 12 opções doces em tamanhos pequenos e grandes. A casa lota aos finais de semana com som ao vivo de cantores da região.

O Espetinho Gourmet, foi inaugurado três semanas depois do Divino Gol, pertence a um empresário de 24 anos com formação em Administração que trouxe o conceito de pub da Espanha onde são servidos espetinhos, alternativa aos muitos tele entregas de lanches. Um pouco mais distante do Divino Gol, também em umas

das principais avenidas da cidade, o espaço conta com dois ambientes onde o cliente pode escolher entre o ambiente interno a meia luz indicado mais para casais e famílias e o ambiente externo, próximo ao movimento da avenida frequentado mais por grupos de amigos. Em seu cardápio, oferece opções de espetinhos de carne, de frutas e doces. O diferencial, nesse caso, são os shows de *stand-ups* nos finais de semana.

Apesar da diferença temática, a concorrência é acirrada entre os três empreendimentos—cujos negócios compreendem alimentação e entretenimento de qualidade.

### ÚLTIMA VOLTA DO PONTEIRO, HAJA CORAÇÃO!

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

A diversidade de público reunia às quartas-feiras os solteirões fanáticos por futebol, às sextas-feiras após as 22h os jovens que retornavam das faculdades para lanches e nos finais de semana, o deck do bar era lotado de amigos que se reuniam para curtir um som ao vivo.

Entretanto, Ronaldo percebia que os clientes eram sempre os mesmos e em uma conversa com amigos depois de um jogo de domingo, Ronaldo perguntou o que estavam falando sobre seu pub na cidade. Marcão respondeu ao amigo: “Minha esposa não vem porque diz que aqui só tem homem da pior espécie, os fanáticos pelo futebol e bêbados”. Ronaldo ficou chocado com o depoimento e começou a se perguntar se as outras pessoas poderiam pensar assim também. Pedro comentou que suas vizinhas religiosas fervorosas conversavam que era uma falta de respeito um bar do lado de uma igreja e Tadeu disse que seus filhos não vêm porque todos os amigos estão no Espetinho Gourmet. Ronaldo ficou decepcionado com os testemunhos e sabia que seus amigos eram clientes assíduos do bar, mas que somente eles não manteriam o Divino Gol.

Ronaldo estava realizado por ter a família por perto e ver que conseguira concretizar sua ideia de um pub temático e que o tema era algo que gostava muito: o futebol, mas percebeu que criara uma prisão para a própria família ao ver que não tinham momentos de lazer, interferindo na vida social de seus filhos e esposa, pois tinham que trabalhar nas noites dos finais de semana.

Após mais um dia de expediente, Ronaldo volta para a casa pensando no *feedback* dos amigos e a imagem do seu negócio. Não havia pensado que mulheres não frequentariam seu empreendimento pelo futebol ou por ser frequentado por “machos beberrões”. Ronaldo planejou um ambiente agradável com boa comida e bebida, mas não esperava que o que poderia ser agradável para ele e um pequeno grupo de amigos poderia não ser para outras pessoas.

No decorrer do funcionamento do Divino Gol, primeiro com música ao vivo nos finais de semana, nem a família dava conta do atendimento nem Ronaldo de montar os pedidos, e muitas pessoas iam embora sem consumir. Depois, mesmo com banda ou duplas se apresentando nos finais de semana, o movimento não era o esperado, e o estabelecimento foi notificado anonimamente pelo barulho depois das 22 horas (o bar ficava entre vários prédios residenciais).

Com receio da queda no movimento, Ronaldo diminuiu o volume das compras e o investimento em propagandas, mantendo a oferta apenas nas redes sociais. Ao adotar essa estratégia, os clientes entendiam que era um serviço de tele-entrega e ficavam frustrados ao fazer pedidos pelo *facebook* ou *whatsApp* e descobriam que não havia esse serviço. Algumas vezes faltava um ou outro item que compunha uma porção, ficando o cliente sem atendimento.

Com a sobrecarga de trabalho, Ronaldo passou a não controlar despesas, verificar variações de custo dos produtos e a lucratividade do negócio.

Com poucos recursos, Ronaldo cortou orçamento de mídia e sem tempo, nem o *facebook* era atualizado.

Os resultados financeiros do bar não estavam atendendo as expectativas de Ronaldo, o que ficou claro quando as reservas de capital não eram suficientes para cobrir as despesas. Os recursos eram suficientes apenas para pagar fornecedores e aluguel, já atrasados, visto que Ronaldo havia usado esses recursos para despesas da família.

E pela segunda vez Ronaldo se deparava com a crise financeira, inconformado por considerar o negócio uma ideia que tinha tudo para dar certo.

## **AOS 45 MINUTOS DO SEGUNDO TEMPO: HAVERÁ PRORROGAÇÃO?**

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

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

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

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

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

Se Ronaldo tivesse planejado antes de executar a ideia de montar um pub, ele realmente teria a iniciativa de abrir o Divino Gol?

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

## Notas de Ensino, Objetivos Educacionais e Recomendações de Aplicação

Neste caso o objetivo é colocar o aluno no papel do gerente ou empreendedor diante de uma decisão a tomar frente ao declínio do negócio. Os estudantes são instigados a analisar a situação descrita no decorrer do caso e, com base em seus conhecimentos teóricos relacionados ao problema, sugerir soluções, estratégias e responder as questões levantadas em um cenário administrativo.

O caso foi desenvolvido com o objetivo de explorar e praticar vários conceitos relacionados a administração, provocando a criatividade do aluno no estabelecimento de estratégias que possam salvar o negócio. Assim, poderá ser aplicado em disciplinas do curso de Administração como: Plano de Negócios, Estratégias Competitivas, Marketing, Empreendedorismo, Inovação e Criatividade, além de trabalhar Ferramentas de Diagnóstico, aplicáveis ao curso de graduação.

O uso do caso como recurso pedagógico propicia o conhecimento e a discussão sobre os desafios enfrentados pelas empresas e promovem o pensamento

crítico e analítico, o que proporcionará o desenvolvimento da capacidade de julgamento e aplicação dos conceitos.

## Fontes de Dados

Para realização deste caso, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com roteiro semiestruturado com o proprietário, afim de conhecer detalhadamente a origem do empreendimento e o delineamento de sua concretização. Os dados secundários foram coletados em fontes bibliográficas disponíveis em publicações periódicas, pesquisas na internet, dissertações, teses, monografias e livros. Destaca-se que a história é real, no entanto com os nomes fictícios dos envolvidos, preservando a privacidade destes. O nome do Bar: “Divino Gol” é real, e sua utilização foi autorizada pelo proprietário.

## Sugestões de Questões para Discussão e Análise do Caso

Para responder as questões, é essencial ter conhecimento das teorias referentes ao **perfil empreendedor, plano de negócio, estratégias competitivas de Porter e ferramentas de diagnóstico como a Matriz SWOT.**

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

De acordo com Dornelas (2021), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedor e administrador. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

A mesma dúvida se dá ao discutir-se sobre as características próprias de um empreendedor. Quadro 1 descreve características e atitudes definidas pelos autores e as características identificadas em Ronaldo.

### Quadro 1 Características e atitudes empreendedoras

Características e Atitudes empreendedoras segundo autores	Características e Atitudes empreendedoras identificadas em Ronaldo
<p>Conforme Façanha (2020) as características do comportamento empreendedor envolvem um conjunto de realizações (busca de oportunidade, ter iniciativa, correr riscos calculado, exigir qualidade e eficiência, ter persistência e comprometimento) e um conjunto de planejamento (busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistêmicos). O empreendedor associa visão (de sonhador, artista, inventor, planejador) com a ação (trabalhador e gerente de linha).</p>	<p>Sonhador e persistente são características nítidas no caso, e que segundo Façanha (2020), fazem de Ronaldo um empreendedor. Ronaldo é um homem visionário e lutador, ao mesmo tempo que sonha, luta para concretização deste.</p>
<p>Empreendedorismo envolve fusões, atividades e ações ligadas à percepção de oportunidades de criação. Uma característica marcante é a de que empreendedores assumem riscos, no entanto esses são calculados e não deliberados, posto que sabem gerenciar o mesmo e avaliar as possibilidades de sucesso (GARCIA; HERRERO, 2022).</p>	<p>Ronaldo pode ser considerado um empreendedor por ter assumido riscos de abrir bar temático, algo incomum em um lugar tradicionalista e ter força de vontade para empreendê-lo, concretizá-lo com foco no sucesso do negócio e conseqüentemente realização pessoal e geração de lucro.</p>
<p>Jofre et al. (2021) consideram o empreendedor uma pessoa criativa, proativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Que desenvolve e realiza visões, usando-as para detectar oportunidades e tomar decisões moderadamente arriscadas. Cria um novo negócio em função do risco e da incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidade de mercado.</p>	<p>Considera-se Ronaldo um empreendedor pelo fato de identificar uma oportunidade que foi a falta de opção de entretenimento na cidade e criar um negócio com propósito de conseguir lucro.</p>

Para Dornelas (2021), o empreendedor é um indivíduo visionário, que aproveita as oportunidades. Dentro das características citadas por ele está iniciativa, criatividade, persistência e comprometimento.

Ronaldo pode ser caracterizado como empreendedor, principalmente pela iniciativa de abrir um negócio novo, diferente e criativo.

Considera-se o empreendedor, a pessoa que faz as coisas acontecerem, dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com essa aptidão, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e da comunidade. Por ter criatividade alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia em algo concreto e bem-sucedido no mercado (DORNELAS, 2021).

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

**Fonte:** Autoria própria (2022)

A ideia de que empreendedores são indivíduos diferenciados, que já nascem com aptidão para estes desafios, é um erro. Dornelas (2021) diz que é possível adquirir e desenvolver o aprendizado empreendedor em qualquer indivíduo, desde que o mesmo mostre interesse e dedicação o que caracteriza o protagonista do caso, suas dificuldades o levaram a desenvolver características empreendedoras e sua atuação com o empreendimento o fez explorá-las. Logo, saber identificar e aproveitar as oportunidades pode ser características de um comportamento empreendedor (LIMA; NASSIF; GARÇON, 2020).

Embora o perfil empreendedor possa ter recebido inúmeras descrições, com o passar dos tempos, entre todas, ainda não se conseguiu determinar-se um conjunto de características exatas para distingui-los, visto que as características mudam de um indivíduo para outro, o que torna complexo tal padronização das aptidões. No entanto, é possível dizer que “visão de futuro; capacidade para tomar decisões; saber identificar e explorar ao máximo as oportunidades; determi-

nação; dinamismo; dedicação; capacidade de networking e planejamento” podem ser tidas como características de um perfil empreendedor (MASSOLINO; GALINA; GOMES, 2019).

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

Essa questão gera grande discussão e tem significativa importância ao fazer o aluno optar por uma das alternativas sendo que os motivos que levam as pessoas a empreender podem ter naturezas divergentes e na leitura do caso Divino Gol pode-se localizar as duas vertentes. Segundo Vale, Corrêa e Reis (2014) e Bandeira, Amorim e De Oliveira (2020) a de necessidade é aquela típica situação de alguém que está desempregado, sem atividades remuneradas e não consegue recolocar-se no mercado. Pela falta de opção, torna-se obrigado a desenvolver alguma forma de obtenção de renda para cumprir com seus compromissos financeiros e para estes, o novo negócio supre a necessidade de possuir um meio de sobrevivência. Esta ação busca o afastamento de uma situação desfavorável conforme a de Ronaldo com o fechamento da relojoaria e a dificuldade de um novo emprego. Já a de oportunidade é o caso em que o empreendedor enxerga a carência de algum produto ou serviço e decide, de maneira oportuna, promover a implementação de um negócio, como o momento em que Ronaldo identificou a falta de entretenimento na cidade e teve a ideia da criação do pub temático.

A diferença entre empreender por necessidade ou por oportunidade está em que os empreendedores por oportunidade são movidos pelo desejo de realização ao invés do afastamento de uma realidade que não lhes agrada. Além do que os por oportunidades, as identificam, as estudam, planejam e por esse motivo tem mais sucesso; quem empreende por necessidade geralmente faz isso por falta de opção e tem mais urgência de retorno. Às vezes, ele não sabe o que fazer e investe em algo sem conhecer o mercado em que está se inserindo, por esse motivo as chances de fracasso são maiores que os que empreendem por oportunidade (VALE; CORRÊA; REIS, 2014; BANDEIRA; AMORIM; DE OLIVEIRA, 2020).

Conclui-se então que embora o caso apresente justificativa para as duas opções, a opção por necessidade é a que mais retrata o caso de Ronaldo, por se aproximar mais de sua realidade do que se for analisar pelo cenário da oportunidade.

Diante das poucas alternativas, os trabalhadores em geral aventuram-se em negócios por conta própria e risco, impulsionados pela necessidade de sobrevivência, mesmo sem a devida experiência, utilizando-se de parcelas de suas economias e até as próprias indenizações de trabalho, fundos de garantia e empréstimos bancários em nome da dignidade e do desejo de reconhecimento perante a sociedade.

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

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

Dornelas (2021) refere-se ao plano de negócios como um documento que deve ser utilizado pelo empreendedor para sintetizar e explorar as potencialidades do negócio, bem como mostrar os riscos inerentes a ele. É uma ferramenta utilizada para expor as ideias de forma clara e para mostrar a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado, além de situar-se no seu ambiente de negócios. Assim, o plano de negócio é a diretriz que o empreendedor tem em mãos para concretização real de sua visão (TOMASZEWSKI, 2017).

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

Na visão de Dornelas (2021), uma ideia pode se tornar um bom negócio, todavia, o estudo de viabilidade, que pode ser feito através do plano de negócios é que pode indicar o potencial da ideia em tornar-se um bom negócio, permitindo identificar e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los na prática; talvez se Ronaldo tivesse o feito, teria previsto o insucesso do estabelecimento em seu planejamento e não teria comprometido parcelas expressivas do seu financeiro.

No Brasil o setor de serviços de alimentação teve um crescimento de 11% ao ano entre 2009 e 2019. Antes da crise do covid-19, o setor ofertava 450 mil oportunidades de emprego por ano (SEBRAE, 2022). Todavia, segundo a ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, de cada 100 estabelecimentos que são criados no Brasil, 35 fecham em um ano e 80 fecham em dois anos. Isto acontece porque o mercado é versátil, exige mudanças constantes para adaptação às novidades, e as ofertas são maiores que a demanda. Outro fator para o insucesso desses estabelecimentos é a falta de planejamento. A ociosidade que pode chegar a 50% nos dias úteis da semana exige várias iniciativas do empresário na gestão financeira e na divulgação de eventos e promoções.

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

Com o desenvolvimento do plano de negócios o empreendedor poderá traduzir os passos para a implementação do projeto, poderá ter uma percepção maior do empreendimento, bem como, reconhecer os riscos que estarão presentes. Segundo Dornelas (2021) o plano de negócios é uma ferramenta que pode ser utilizada tanto em novos empreendimentos como em empresas já consolidadas no mercado, bem como aquelas que têm projetos em desenvolvimento.

O plano de negócios funcionaria como um roteiro para Ronaldo se orientar sobre suas ações diante o empreendimento. “Uma pesquisa realizada com ex-alunos de Administração da Havard Business School, nos Estados Unidos, concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios” (DORNELAS, 2021, p. 99). Uma preparação não adequada e superficial é pré-requisito a um provável insucesso, mesmo porque um processo de modelagem bem desenvolvido, na melhor das hipóteses aumenta as chances, mas não garante o sucesso do empreendimento.

Além do plano de negócios, o empreendedor também pode utilizar para um planejamento inicial o modelo de negócio Canvas, que de acordo com Orofino et al. (2011) permite uma prototipação, a partir da criação de várias versões do seu negócio. É uma ferramenta útil, fácil e prática, uma vez que, apresenta toda a lógica do negócio, promovendo a compreensão, as relações, o diálogo, criatividade e análise em nove quadrantes propostos por Osterwalder e Pigneur (2020); estão inclusos dentro de quatro macro áreas: clientes (proposição de valor), oferta de valor (segmento de clientes, canais e relacionamento), infraestrutura (recursos principais, atividades-chave e principais parcerias) e viabilidade financeira (estrutura de custos e fontes de receita) conforme Figura 1.

**Figura 1** Business Model Canvas (BMC)



**Fonte:** Osterwalder e Pigneur (2020).

Indicada para organizações de todos os portes, a ferramenta *Business Model Canvas* (BMC) é usada principalmente por empresas nascentes, na fase mais básica do planejamento do negócio. Sua função é permitir que empreendedores e estrategistas definam o modelo de negócios da empresa de uma forma simples e visual (OROFINO et al., 2011). Para Rausch (2012) é importante ressaltar que o

Modelo de Negócios não é sinônimo de Plano de Negócios: a análise e reflexão sobre o Modelo possibilitam a elaboração de um Plano bem estruturado e com maior potencial de sucesso.

Um negócio está cercado de forças externas que influenciam seu funcionamento, bem como a organização possui pontos a melhorar e outros a enfatizar. Com base nas informações do caso, realize o levantamento das ameaças e oportunidades do negócio, e também suas forças e fraquezas; construindo uma matriz SWOT.

A análise SWOT é um instrumento tradicionalmente usado na administração, para planejamento de uma organização. Por intermédio desta análise, segundo Comino e Ferreti (2016) e Hofrichter (2021) é possível possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se chegue a determinados objetivos, avaliando cenários dos ambientes interno e externo da organização.

Para elaborar a matriz SWOT, deve-se primeiramente, identificar os pontos fortes e fracos que são detectados no ambiente interno da empresa, e posteriormente as ameaças e oportunidades encontradas no macro e microambiente, onde a organização está inserida. Quando todos estes dados forem obtidos, deve-se construir a matriz que deverá ser dividida em quatro quadrantes.

A questão possibilita uma infinidade de respostas a serem consideradas corretas, a depender do ponto de vista do aluno e de seu conhecimento em reconhecer os quatro aspectos (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) para preencher os quadrantes. O Quadro 2 demonstra uma das possibilidades.

As forças devem ser usadas para obter uma vantagem competitiva, as fraquezas devem ser corrigidas, as oportunidades podem permitir melhorar a situação e as ameaças, são problemas em potencial, que poderão afetar o empreendimento. Ou seja, o levantamento desses aspectos colabora para criação de estratégias para melhorar o desempenho das organizações. A análise ambiental (interna e externa) é capaz de dar ao gestor uma visão completa do ambiente em que a empresa está inserida (OLIVEIRA, 2018). Com as informações em mãos o gestor pode aprovisionar melhorias nos processos organizacionais.

## Quadro 2 Análise Swot Divino Gol

Ambiente Interno	Ambiente Externo
<p><b>Forças:</b></p> <p>Qualidades internas da organização – deve-se manter estas qualidades para que, a partir delas se possa determinar melhorias.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente diferenciado capaz de surpreender os amantes do futebol;</li><li>• Cardápio variado, com bebidas (cerveja, chopp, doses, refrigerantes e sucos) e uma variedade de lanches e aperitivos produzidos pelo próprio Ronaldo.</li><li>• Localização estratégica, em uma das principais avenidas da cidade, e com grande fluxo de pessoas.</li></ul>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Estímulos externos para desenvolvimento da organização. Deve se ter em prioridade de servindo de fundamento para melhorar o estado da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado de alimentação fora do lar, é um dos que mais cresce no país;</li><li>• Falta de opção de entretenimento na cidade;</li></ul>
<p><b>Fraquezas:</b></p> <p>Fatores internos negativos da organização. São elementos que estão sob o “controle” da organização e devem ser corrigidos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Restrição do público - os “fanáticos” por futebol;</li><li>• Falta de planejamento;</li><li>• Falta de investimento em marketing, a divulgação foi feita somente nos dois primeiros meses.</li></ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <p>Fatores externos que a organização não tem o controle. Estes fatores podem por em risco a razão de existir da organização (missão).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento do número de concorrentes - Deck Pastelaria e Choperia e Espetinho Gourmet</li></ul>

**Fonte:** Autoria própria (2022)

Qual estratégia competitiva foi utilizada por Ronaldo? Justifique utilizando parágrafos do texto. Quais riscos a adesão desta estratégia pode gerar ao estabelecimento?

A formulação das estratégias genéricas de negócio é embasada nas cinco forças competitivas de Porter (1989), na qual auxiliam os dirigentes a formular as

estratégias que possam consolidar as vantagens competitivas. Assim Porter define três estratégias competitivas de negócios: diferenciação, liderança em custos e foco (FERREIRA et al., 2019).

Na leitura do caso em questão a liderança de custo não foi a estratégia escolhida pelo protagonista, empreendedor do estabelecimento, visto que, a estratégia de liderança em custo visa, utilizar todos os seus recursos para ser líder de custo em seus negócios e produtos, o seu foco é a redução de custos, seja nas aquisições ou distribuição segundo Porter (1989). Sobral e Alketa (2008) complementam que a estratégia de liderança em custo baseia-se no posicionamento da empresa como a mais eficiente, oferecendo aos seus clientes preços mais baixos. No texto, em nenhum momento Ronaldo se preocupa em buscar fornecedores com melhores preços e condições e nem comenta em ter o cardápio com o preço mais atrativo da região, o que justifica a resposta em que a estratégia do Divino Gol não é de liderança em custo.

No decorrer do caso quando Ronaldo ouve os filhos e resolve criar algo diferente e propõe a abertura de um pub temático que oferecerá um cardápio e ambiente diferenciado, é nítido a adoção da estratégia de diferenciação, que não está preocupado com os custos do investimento e para o cliente, mas sim com a personalização do negócio para torna-lo diferente e atrativo. Conforme Porter (1989) essa estratégia objetiva a diferenciação do seu produto ou serviço, com o intuito de atribuir algo novo, diferenciar o seu projeto, imagem da marca entre outros; consiste na oferta de produtos considerados únicos e diferenciados por seus clientes. São selecionados alguns atributos que os compradores consideram importantes e o posicionam de forma adequada a fim de satisfazer as suas necessidades. Esse tipo de estratégia permite que a empresa pratique um preço-prêmio e assegure a fidelização dos clientes. Para utilizar este tipo de estratégia é necessário investir em marketing e promoção para ressaltar as características diferentes do produto (MISHRA; EWING, 2020). Na escolha por essa opção Ronaldo corre o sério risco de ser imitado pelos concorrentes ou não conseguir manter essa diferenciação, pelo fato de o investimento em marketing não ser suficiente e conseqüentemente a diferenciação não ser conhecida.

Quando interpreta-se o feedback dos amigos de Ronaldo, após o pub aberto, que falam ao amigo o motivo pelo qual pessoas próximas não frequentam o bar, a estratégia observada é a de enfoque, pois por se tratar de um bar temático futebolístico, o público desse estabelecimento fica restrito a determinado grupo que

gosta de futebol, ou seja um nicho. Na estratégia de foco ou nicho de mercado, a organização direciona seus esforços para um segmento específico de mercado. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que a empresa será capaz de atender melhor o seu alvo estratégico do que os concorrentes que buscam atuar em todo o mercado (SOBRAL; ALKETA, 2008). Todavia, nessa situação, corre-se o risco da extinção desse público ou ser substituído pelo concorrente, além de não aproveitar a oportunidade de abranger um público maior, pela restrição que a temática lhe trás.

Então diante da abordagem das Estratégias competitivas de Porter (1989), dependendo do trecho que o estudante usar para responder a questão, ela poderá ter duas respostas e ambas devem ser consideradas corretas, pois embora Ronaldo tinha objetivo da estratégia de diferenciação, sem perceber acabou praticando a estratégia de foco, podendo haver a ramificação para a diferenciação e não para custos, o que é evidente durante a leitura.

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

Para responder essa questão o estudante deverá assumir o papel de empreendedor, dono do próprio negócio, se utilizar das informações do caso e das teorias e métodos que conhece relacionados a temática, analisar e tomar uma decisão sobre o futuro do bar Divino Gol. O campo de respostas para essa questão é vasto, visto que alguns podem decidir em encerrar o estabelecimento, vendê-lo, fazer sociedade, investir em marketing, retirar a temática do pub, mudar a temática do bar, entre inúmeras sugestões, ideias e estratégias que poderão surgir.

## Planejamento da Aula

Este caso complementa a aula expositiva e possibilita a interatividade no sistema tradicional de transmissão de conhecimento estimulando os alunos e promovendo a participação e reforçando a aprendizagem por meio de discussões temáticas.

### Quadro 3 Planejamento da aula

Etapas	Estimativa de tempo	Sugestão de condução
<b>Resgate das informações base do caso</b>	15 minutos	Docente disponibiliza o caso e sugere que os alunos façam uma leitura prévia (atividade extra-classe). Disponibilizar também as questões para discussão. Em classe o docente deve resgatar as informações: Quem são as personagens? De que trata o caso? Qual o dilema identificado pelos alunos? Apresentar as questões.
<b>Discussão em grupos menores</b>	30 minutos	Divisão da sala em grupos de 4 a 5 alunos para a discussão do caso, análise e respostas das questões.
<b>Apresentação dos resultados</b>	45 minutos	Os grupos devem apresentar os resultados, justificando suas respostas - o professor deve intermediar esse momento para construção do conhecimento – uso de ferramentas como o quadro negro ou data show são recomendados.
<b>Fechamento do caso</b>	10 minutos	Docente deve fazer um resumo de todos os assuntos abordados enfatizando as teorias e discutindo-as com o que foi apresentado no caso.

Fonte: Autoria própria (2022)

Recomendam-se a divisão da sala em grupos de 4 a 5 alunos para a discussão do caso, análise e respostas das questões. Sugere-se a definição antecipada da data da discussão indicando leitura prévia. As respostas devem ser socializadas com o maior grupo. O professor deverá atuar como mediador reforçando a teoria associada e posteriormente apresentar o desfecho do caso presente nas notas de ensino. Entretanto, este caso para ensino não tem respostas objetivas e admite análises e recomendações distintas.

Sugere-se a aplicação do caso em disciplinas com até 100 min/aula. Sugere-se dois momentos, um de modo prévio (leitura do caso/extraclasse) e outro em sala de aula, conforme demonstrado na Quadro 3.

## Agradecimento

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

## Referências

- COMINO, E.; FERRETTI, V. Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems. *Ecological Indicators*, v. 60, p. 1104-1117, 2016.
- BANDEIRA, Patrícia Bock; AMORIM, Marcos; DE OLIVEIRA, Manoela Ziebell. Empreendedorismo feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2020.
- DORNELAS, José. *Empreendedorismo transformando ideias em negócios-8a. edição*. Empreende Editora, 2021.
- FAÇANHA, Erika Vasconcelos et al. A façanha do forasteiro. *Revista Pretexto*, p. 103-117, 2020.
- FERREIRA, Diego Felipe Rodrigues et al. O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. *Revista Gestão Industrial*, v. 15, n. 2, 2019.
- GARCÍA, C. José; HERRERO, Begoña. Corporate entrepreneurship and governance: Mergers and acquisitions in Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 182, p. 121845, 2022.
- HOFRICHTER, Markus. *Análise SWOT: Quando usar e como fazer*. Simplíssimo Livros Ltda, 2017.
- JOFRE, Alisson et al. Perfil empreendedor entre estudantes de graduação em enfermagem. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 34, 2021.
- LIMA, Luciano Gonçalves de; NASSIF, Vânia Maria Jorge; GARÇON, Marcia Maria. O poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, p. 317-334, 2020.
- MASSOLINO, Beatriz Saggioro; GALINA, Simone; GOMES, Erasmo José. Empreendi, e agora? Oportunidades no Setor de Alimentação Saudável. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, p. 135-159, 2019.
- MISHRA, Sagarika; EWING, Mike T. Financial constraints and marketing investment: evidence from text analysis. *European Journal of Marketing*, 2020
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico-conceitos, metodologia e práticas. 2018.
- OROFINO, Maria Augusta Rodrigues et al. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Alta Books, 2020.

PORTER, Michel E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAUSCH, Gabriel. *Modelo de negócios: proposição de um metamodelo conceitual*. 2012. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

SEBRAE Nacional. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Estatísticas. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf).

TOMASZEWSKI, Lissandra Andréa. Aquicultores do sul de Goiás: uma proposta de Plano de Negócio. *Revista ELO–Diálogos em Extensão*, v. 6, n. 02, 2017.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS, Renato Francisco dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade?. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p. 311-327, 2014.