

CASO DE ENSINO

A FAÇANHA DO FORASTEIRO

THE FEAT OF THE OUTSIDER

Érika Vasconcelos Façanha

Especialista em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Biguaçu, SC, Brasil.

E-mail: erika@gruponovonorte.com.br

Rogeanne Moraes Ribeiro

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

São José, SC, Brasil.

E-mail: rogeanemorais@yahoo.com.br

Anete Alberton

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Biguaçu, SC, Brasil.

E-mail: anete@univali.br

Sidnei Vieira Marinho

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

São José, SC, Brasil.

E-mail: sidnei@univali.br

RESUMO

O caso relata a saga de muitos nordestinos, vítimas da pobreza, que se transformaram em grandes empresários. O estudo foi realizado a partir das dificuldades encontradas por um empreendedor em específico, visto que este enfrentou o dilema de manter-se estável e tranquilo com tudo que já havia conseguido e que não poderia colocar em risco, mesmo diante do cenário de crise que o Brasil vivenciava em 1999. Como empreender sem colocar em risco o patrimônio já conquistado? Seria o momento de se associar a um investidor capaz de aportar capital ao negócio? O momento político estava propício a investimentos ou até mesmo ao endividamento? Este caso para ensino pode ser utilizado para discussão e aprendizado nas disciplinas: Empreendedorismo, para debater os desafios de empreender; Estratégia na tomada de decisões antes da implantação de um novo negócio em um mercado em crise; e em cursos de Negociação.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégia. Estratégias Empreendedoras. Tomada de Decisão. Negociação.

Data de submissão: 15 de julho de 2018.

ABSTRACT

The case reports the saga of many northeasterners, without opportunities, who become great businessmen, showing the difficulties encountered by a specific entrepreneur. There was the dilemma of staying stable with everything you have already achieved and not jeopardizing of business and family or facing the challenges you face and giving the dreamed professional leap, even in the face of the crisis scenario that the Brazil lived in 1999. How to undertake without jeopardizing the assets already conquered? Would it be time to join an investor who can bring capital into the business? Was the political moment conducive to investment in the country, or indebtedness? This case for teaching can be used for discussion the disciplines: Entrepreneurship, to discuss the challenges of undertaking; Strategy at making decisions before the implantation of a new business in a market in crisis in order to generate competitive advantage; In Negotiation courses.

Keywords: Entrepreneurship. Strategy. Entrepreneurial Strategies. Decision Making. Negotiation.

Data de aprovação: 2 de janeiro de 2020.

INTRODUÇÃO

Este caso para ensino apresenta a trajetória do empresário Aldenor em sua jornada profissional, que iniciou em 1968, quando conseguiu seu primeiro emprego. No percurso de 30 anos, o empresário vivenciou muitos desafios, mas nada o fez desistir da caminhada, nem mesmo os tempos de crise.

Em 1998, uma reunião decidiria seu futuro profissional. Mesmo diante das incertezas, arriscaria aquela negociação empreendedora e perceberia claramente o peso da responsabilidade que iria carregar, chegando até a pensar que seria muita ousadia de sua parte arriscar diante da crise econômica que o país vivenciava, mas possuía força e determinação para, caso a discussão fosse positiva, ter persistência na busca de galgar o sucesso e bom retorno financeiro.

Nesse sentido, o texto relata o percurso nada comum de um empreendedor, que identificou no mercado de concessionárias uma oportunidade profissional. Afinal, empreender significa se expor ao risco.

A VIDA POBRE EM FORTALEZA

Como citou Euclides da Cunha em sua obra *Os Sertões* (1984, p. 47): “o sertanejo é antes de tudo um forte, não tem raquitismo exaustivo dos mestiços do litoral”. Assim é relatada a história de Aldenor, um cearense pobre, filho primogênito de uma família extensa, pai alcoólatra e mãe costureira. Como muitos no estado do Ceará (CE), dedicou-se ao trabalho muito cedo para cuidar do sustento da família numerosa. A vida não lhe apresentava facilidades, mas não lhe custava nada sonhar. Morava em Fortaleza (CE), nas proximidades do Lagamar, bairro constantemente inundado pelas chuvas e, como não havia saneamento básico no local, essa água misturava-se ao esgoto das casas e não era fácil conviver com toda aquela fedentina. Pensava ele:

O martírio do homem, ali, é o reflexo de tortura maior, mais ampla, abrangendo a economia geral da vida, nasce do martírio secular da terra, porque reclamar dessas chuvas se o contraponto é a seca que tanto nos castiga? Vamos seguir que o que não nos mata nos faz ir pra frente.

De labuta em labuta, desde vender cocada na rua, serviços de servente, lavador de carros, tentando ganhar uns trocados pra manter os irmãos estudando. A máquina de costura mantinha-os alimentados e, assim, continuavam vivendo, sem muitas perspectivas. Sabiam que apenas a educação lhes daria uma sorte diferente dos vizinhos que viviam há tanto tempo por ali. Debaixo de seus braços, levava aquele livrinho gasto que ganhara do padre da escola. Na capa, estava escrito “Os Sertões - Euclides da Cunha”, vez por outra passava uma página e outra para se distrair quando o tempo permitia, pensava quão sábio era aquele homem, que nem o conhecia, mas conseguia falar ao seu coração e que tão fortemente o instigava a buscar sempre mais com uma força que até então ele não imaginava possuir.

O PRIMEIRO EMPREGO – FORTALEZA (1968)

Não tardou a conseguir um emprego. Seu esforço e dedicação lhe concederam uma oportunidade em uma firma de autopeças, não era muito, mas tinha carteira assinada, um feito aos seus 15 anos, valia a pena! Além do mais, limpar aquelas peças o despertava tamanha curiosidade que talvez fosse um caminho que o levaria para longe daquele lamaçal, que era tudo que ele mais sonhava, como também os carros, que serão sua grande paixão, de um moleque com responsabilidades de um adulto que jamais andara em um. Estar perto daquele mundaréu de peças de veículos o fazia sonhar com o mais bonito de todos que um dia ambicionava ter.

Assim, os dias iam passando, como se dizia por aqui, “*vendendo o almoço pra comprar a janta*”. A vida realmente não estava fácil, chegava cedo à firma para realizar a limpeza de tudo e, quando acabava o serviço, ia correndo aprender o ofício do kardex, o antigo arquivo de fichas. Aquilo o fascinava: como, em uma firma tão grande, apenas uma pessoa sabia utilizar aquela máquina? Sandoval, seu gerente, se divertia com o fascínio daquele jovem e se dedicava a ensinar o ofício a ele.

Certo dia, Sr. Sandoval foi acometido por uma grave doença e a firma temia parar caso não encontrassem alguém que conseguisse dar entrada em todas aquelas peças através do kardex, dar saída nas vendas e controlar o estoque. Afinal, como iriam ter controle da firma sem a confiança nos controles de Sandoval? O moleque louro, como era conhecido, candidatou-se para o posto, era uma grande oportunidade de largar a vassoura e operar aquela enorme máquina tão intrigante que controlava os estoques da empresa de autopeças. Após alguns questionamentos dos proprietários, foi aceito o desafio de dar confiança para aquele menino, “*vamos tentar colocar tudo nos eixos e ver como os controles se comportam*”. Foi nesse momento que o menino cresceu e inovou, remexeu na máquina tentando tirar dela tudo que podia oferecer. Era o aprendiz superando o mestre? Todos pensavam, entretanto, Façanha Júnior não tinha tempo pra pensar, afinal, era apenas ele para dar conta de tanta coisa.

Passado um ano, Sandoval voltava ao serviço, a empresa fervia com a reabilitação daquele mestre e líder tão querido. Aldenor também se alegrava, mas a incerteza em relação ao seu futuro não o deixara dormir naquela noite. No trajeto para o emprego, aquele cheiro de lama com esgoto lhe torcia o estômago e aquele cafezinho aguado com pão seco parecia não ter lhe caído bem, “*e agora, o que vai ser de mim?*”? Pensava na frase do livro que não saía de sua cabeceira; “estamos condenados à civilização: ou progredimos ou desaparecemos” (CUNHA, 1984, p. 30). Oh, Euclides da Cunha, como sabia das coisas.

A PROMOÇÃO E MUDANÇA PARA SOBRAL EM 1974

Para sua surpresa, foi chamado na sala de Sr. Jaime, o dono da firma promissora de autopeças da capital. Com Sandoval ao seu lado, esperava ouvir o veredicto. No entanto, o velho olhava pra ele com um brilho diferente no olhar, com o brilho de quem sabia o que era viver aquela vida, com a experiência de um primogênito que também foi responsável pela mudança de vida de toda a família, que mudou o destino com a força do trabalho, um sertanejo, um forte! Sr. Jaime convidou-o para sentar e lhe contou um pouco de sua história nos sertões desse estado, a infância pobre e sofrida os deixavam muito próximos, e a esperança o fazia sorrir novamente com todas aquelas histórias. Foi nesse momento que Sr. Jaime falou dos planos de crescimento e progresso, da expansão dos negócios para o interior do estado, para a cidade de Sobral (CE), uma cidade a 220 km da capital que se autodenominava os Estados Unidos do Ceará. Enquanto ele falava, Aldenor pensava nessa história de Estados Unidos e como deveria ser morar lá. Pensava, mais uma vez, em Euclides da

Cunha quando citava, em sua obra "Canudos não se rendeu", "*também não irei*", e, por fim, no que pareceu o maior discurso de sua vida, Sr. Jaime o convidou para gerenciar a firma de lá, ia dobrar seu salário, usaria um carro da firma e moraria no quartinho dos fundos das autopeças. Estava tudo certo, no próximo mês já abririam as portas, não tinha o que decidir, estava feito! Aldenor, no ônibus a caminho de casa, lia um trechinho assim:

[...] desce a noite, sem crepúsculo, de chofre um salto de treva por cima de uma franja vermelha do poente e todo este calor se perde no espaço numa irradiação intensíssima, caindo a temperatura de súbito, numa queda única e assombrosa... (CUNHA, 1984, p. 13).

Chegava o momento da verdade, sairia de casa pra nunca mais voltar. Ao olhar pela janela do ônibus, pensava estar sentado ao lado do homem que escrevera aqueles versos que refletiam o poente do céu, a luz no final do túnel em sua vida e o sangue gelado em suas veias quando descreve a temperatura que cai subitamente.

Passado um mês, chegara o dia de pegar a estrada para Sobral. O medo, a ansiedade que tomava de conta do seu corpo se confundia com a alegria de dirigir um *Volkswagen* 1974, branco, novinho em folha, pra ele um possante, uma balinha. No retrovisor, deixava para trás aqueles que o amavam, a segurança de casa, mas a certeza de que tinha que voltar pra resgatar os seus daquele lugar, pensava que sua mãezinha não merecia estar ali! Seria a chance de mudar sua vida e a de sua família, ele não desistiria, faria dar certo. Era um misto de sentimentos que seus 20 anos de idade não lhe permitiam entender.

No meio da estrada, na parada para o café, procurava, entre seus poucos pertences, o livro de capa gasta que guardava sempre um pouco de seus sentimentos, e então relia o seguinte trecho:

[...] o destino, que o removera do lar desprotegido, fizera-lhe, afinal, uma concessão; livrara-o da promiscuidade lúgubre de um fosso repugnante e deixara-o ali há três meses, braços largados abertos, rosto voltado para os céus, para os sóis ardentes, para os luazes claros, para as estrelas fulgurantes... (CUNHA, 1984, p.14).

A empresa em Sobral era promissora, o mercado carente dos produtos oferecidos, o Sr. Jaime tinha visão. Aldenor crescia profissionalmente, voltara a estudar, sendo aprovado no vestibular na Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), universidade local. Cursava Contabilidade, para orgulho da família. Mensalmente, enviava proventos para casa. Aos poucos, a vida da família saía do aperto, os irmãos ingressavam um a um nas universidades de Fortaleza, e já era possível mandar o pai para uma clínica de reabilitação, mas a moradia de sua família ainda não tinha como mudar. Porém, sabia que, por meio do trabalho árduo e estudos, aos poucos aquela realidade ia ser transformada. Em 1973/1979, uma tragédia se abateu sobre a vida de Sr. Jaime, ele e a mulher vieram a óbito em um grave acidente automotivo. Como ambos não tinham filhos, os negócios foram todos fechados por decisão de seus advogados. Até o encerramento de seu espólio, aquela calma deu início a uma grande tempestade, os ventos que o levaram para o interior o levariam de volta para a capital? Aldenor precisava pensar, e, nas margens do Rio Acaraú, foi espaiar e tentar acalmar-se com o velho livro na mão. Aquelas páginas amareladas eram molhadas pelas lágrimas que escorriam copiosamente em seu rosto, o medo e a desesperança o faziam tremer diante daquela perda. Cinco anos em Sobral tinham mudado completamente sua vida, já estava formado, seus irmãos todos frequentavam os bancos de uma universidade, seu pai devidamente reabilitado, parecia outra pessoa, sua mãe ainda na labuta diária, mas tinha realizado o sonho de ir ao Rio de Janeiro encontrar-se com familiares que há muito não via. A casa do Lagamar, deu lugar a outra no alto da rua, saiu de dentro da lama para o monte, mas era distante ainda do que sonhava para sua família, e o seu coração era hoje de uma sobralense. Como

poderia deixar Sobral depois de beber a água daquele rio? Dentro daquelas páginas, encontrava um trecho que tocou seu coração: “[...] os rios que se derivam pelas suas vertentes nascem de algum modo no mar, rolam as águas num sentido oposto à costa, entranham-se no interior, correndo em cheio para os sertões...” (CUNHA, 1984, p. 35).

Davam ao forasteiro a sugestão “irresistível das entradas...”. Aquilo era o que precisava ouvir, estava decidido, iria ficar em Sobral!

Durante esses anos, tinha juntado um dinheiro, montaria seu próprio negócio e, como aprendeu na faculdade a lição de sempre poupar, começaria pequeno, sozinho, mas daria certo. Compraria uma parte do estoque da empresa na qual trabalhava, a indenização trabalhista o ajudaria, tudo corria para dar certo e deu. Os anos se passaram, os negócios prosperaram, sempre evitando o endividamento, preservando suas margens, cuidando dos custos, mantendo o negócio enxuto, não tinha como dar errado. Agora casado e já com filhos, Aldenor se firmava solidamente em Sobral, a não ser pelo fato de ser forasteiro. Sentia certa resistência por parte dos mais tradicionais em lhe ofertar crédito, mas ele sabia que isso era uma questão de tempo, mentalidade de interior é diferente e, aos poucos, ia quebrando esses tabus.

A GRANDE VIRADA

O negócio começou aos poucos, bem pequeno, sem nenhum funcionário, apenas ele e a esposa, batalhando de sol a sol. Enveredou por esse caminho de autopeças, no qual já havia adquirido bastante conhecimento. Aos poucos, foram ampliando e contratando funcionários. Após cinco anos no negócio, abriram a segunda unidade já com sede própria na cidade de Sobral, três anos depois adquiriram uma unidade em Fortaleza e, já na capital, após um ano, instalaram outra unidade, tornando-se agora distribuidores de peças para toda região. Em 1987, já há 10 anos na cidade, com quatro lojas de autopeças e licença para distribuição, Aldenor se envolveu em um acidente de trânsito, junto com o seu cunhado e melhor amigo Humberto, no qual precisou de uma autorizada *Volkswagen* para consertar seu veículo. Nessa ocasião, através de seu cunhado Humberto, conheceu a empresa do Sr. João Alberto, que era grande profissional e conhecedor do ramo automotivo, mas um velho truculento, resistente às mudanças e aos forasteiros. Nesta ocasião, Sr. João expulsou da concessionária alegando não atender a esses aventureiros. Ah, Euclides! Se Antônio Conselheiro estivesse aqui! Pensava no velho livro, esse trecho não saía de sua cabeça:

A guerra é uma coisa monstruosa e ilógica em tudo, na sua maneira atual é uma organização técnica superior, mas inquinam-se todos os stigmas do banditismo original, sobranceiras ao rigorismo da estratégia, aos preceitos da tática, à segurança dos aparelhos sinistros, a toda a altitude de uma arte sombria, que põe dentro da frieza de uma fórmula matemática o arrebatamento de um scharapnell e subordina a parábolas invioláveis o curso violento das balas, permanecem intactas todas as brutalidades do homem primitivo (CUNHA, 1984, p. 110).

Nesse momento, descobria o significado de seus brios, chegara a hora de ser respeitado. Ele voltaria, não mais com o desejo de comprar a porta de seu carro batido, mas as portas daquele negócio que agora era sua obsessão, a razão de sua vida.

CENÁRIO DO DILEMA

Era 1998, era pós-governo do presidente Collor, as empresas de Aldenor não tinham sofrido com o confisco das contas bancárias, pois aquela sua mania de comprar tudo à vista o tinha deixado estocado, o que não o permitiu ter dinheiro guardado, tudo estava sempre aplicado em estoques e imóveis. Naqueles últimos anos, tinha instalado sua mãe no bairro que sonhava e havia comprado uma bela casa na colina para sua família. Passam-se um, dois, seis meses venturosos, derivados da exuberância da terra, até que, surdamente, imperceptivelmente, num ritmo maldito, se desapeguem, pouco a pouco, e caíam as folhas e as flores, e a seca se desenhe outra vez nas ramagens mortas das árvores decíduas. A noite foi pequena para tantas questões, parecia um daqueles períodos de seca descritos em “Os Sertões”. Sobral próspera estava abalada com os últimos acontecimentos políticos, as pessoas andavam sem esperanças, ninguém se atreveria a montar novos negócios em tempos de incertezas, mas quem tinha dinheiro guardado pensava em comprar patrimônio, pois ninguém era louco de guardar dinheiro e poupar novamente. Esse era um sinal, pois muitas famílias em Sobral faliram com o plano Collor. A concessionária *Volkswagen* estava à venda. Aldenor estava tomado pela força de Antônio Conselheiro.

A história militar da ditadura tão dramática a recamar-se por vezes das mais singulares antíteses estava cheia das grandes glorificações do medo. A ânsia perseguidora do persa fez a resignação heróica dos dez mil; a fúria brutal dos cossacos imortalizou o Marechal Ney... (CUNHA, 1984, p. 110).

Senhor João venderia ou não a concessionária ao forasteiro de outrora? Quais técnicas de negociação utilizariam já que, de fato, a empatia não existia? Sabedor de que as questões culturais eram fortes no interior do Ceará, principalmente no momento em que se encontrava a situação econômica do país e de muitas famílias locais que se encontravam frágeis econômica e financeiramente, além do mais ter que lidar com o preconceito, diferenças culturais gritantes e de geração, como abordar e estabelecer o diálogo onde não existia empatia? E como lidar com suas próprias fragilidades e inseguranças, afinal, seria a hora de virar a chave? Seria a vida inteira um pequeno comerciante local com fama de forasteiro? Acostumar-se-ia à sua zona de conforto ou passaria a ser um grande empresário? Aquele seu medo de empréstimos bancários e endividamento o impediria de crescer? O que fazer? Qual decisão deveria adotar para sair da zona de conforto e tornar-se um empresário renomado naquela cidade? A economia atual o permitia ter estratégias agressivas para se posicionar no mercado? Os eventos futuros eram desconhecidos, inesperados e, nesse sentido, qual postura deveria ter? Consolidar a compra da concessionária *Volkswagen* seria uma decisão assertiva para se posicionar no mercado sem ter a certeza de como seria a economia dos próximos anos?

Neste contexto, Aldenor vislumbrava algumas possibilidades para resolver a situação em que se encontrava com relação aos seus negócios, mas todas as alternativas pareciam incertas. Ao saber da venda do negócio, Aldenor marcara uma reunião, através de um terceiro, com o Sr. João Alberto para a compra da concessionária, aquele negócio que mudaria seu destino. Seu amigo e cunhado Humberto era o responsável por intermediar o fato, foi ele quem marcou a reunião para negociação. Neste momento, seria identificado o comprador. Qual postura apresentar diante tal desafio?

NOTAS PARA ENSINO

Síntese das Notas de Ensino

O presente caso para ensino foi desenvolvido com o intuito de dar condição de conhecer e praticar conceitos concernentes ao empreendedorismo e estratégias.

O caso pode ser usado em cursos de graduação de Administração, pós-graduações e MBAs, em disciplinas de empreendedorismo, estratégia e negociação, por docentes que pretendam desenvolver em seus discentes técnicas e habilidades empreendedoras, como também desenvoltura e posicionamentos estratégicos e de negociação para enfrentar possíveis acontecimentos de cenários futuros. Após o debate do caso, os envolvidos deverão:

- Conhecer e entender os conceitos de empreendedorismo, estratégias e negociação, como também saber discutir sobre a importância desses conceitos na prática das negociações empresariais;
- Desenvolver nos discentes o entendimento da importância dos embasamentos teóricos nas situações práticas de empreender estrategicamente.

Protagonista

Para a discussão do caso, os alunos poderão assumir distintas perspectivas: a) do empreendedor (Aldenor Façanha Junior); b) do proprietário do negócio à venda (João Alberto); e c) do mediador Humberto.

Se o caso for discutido na forma de *role-play*, os alunos podem ser divididos em grupos de quatro para vivenciar os respectivos papéis dos dois lados da negociação.

Fontes dos Dados

O caso é baseado em fatos reais, cujos dados foram obtidos através de um histórico familiar e entrevistas concedidas pelos participantes do processo, familiares de ambas as famílias e relatos de conhecimento popular.

Os nomes são reais visto que o caso é de domínio popular. A cronologia dos fatos em questão poderá não corresponder à cronologia real, tendo em vista que foram organizadas de modo a adaptar a literatura e o embasamento científico, entretanto, essas modificações em nada alteraram a estrutura da situação e das decisões tomadas, que estão preservadas na íntegra.

Análise do Caso e Conexão com a Literatura

O texto que se segue, a cada questão, indica o arcabouço de teorias que podem ser utilizadas para orientar a resposta a cada questão.

1ª Questão: Durante a exposição do caso, quais as posturas e características apresentadas por Aldenor Façanha Júnior que podem considerá-lo um empreendedor?

O empreendedorismo surgiu influentemente após a Segunda Guerra Mundial com a análise das causas de crises econômicas e dos fenômenos socioeconômicos relacionados a elas. Sendo a origem do termo *empreendedor* apontada como derivada do francês *entreprendre*, evidencia-se que, no início do século dezesseis, os empreendedores eram definidos como franceses que se encarregavam de liderar expedições militares. Na mesma época, economistas franceses também usaram a palavra para descrever pessoas que corriam riscos e suportavam incertezas a fim de realizar inovações (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991; LENZI, 2008).

O empreendedorismo é um núcleo de saber que vem ocupando maior destaque no meio acadêmico e na literatura empresarial de modo geral, por ser visto como uma opção ao modelo tradicional de vínculo trabalhista, no qual existe apenas a mão única patrão-empregado, surgindo assim a motivação para novos empreendimentos adequados ao cenário contemporâneo de competitividade e dinamismo, podendo o indivíduo empreendedor ser considerado um agente transformador em diversos seguimentos: social, político, estrutural, econômico e psicológico (DORNELAS, 2008; SILVA, 2010).

Dentro dessa visão, o empreendedorismo pode ser visto como um processo dinâmico de criar mais riqueza, pois defende que a riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos quando se trata de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira ou que provém valor para algum produto ou serviço (HISRICHE; PETERS, 1986; FILION, 1999). Seguindo esse mesmo pensamento, o empreendedorismo tem correlação com a intenção e iniciativa de abrir um novo negócio, de buscar novos mercados, mas também pode servir para identificar pessoas ousadas e responsáveis pela introdução ou surgimento de um novo tipo de comercialização (SCHUMPETER, 1949; DEES, 1998).

Dentro dessa perspectiva dos dias atuais, a procura incansável de receitas e formas de ganho no mundo capitalista é fator obrigatório para o indivíduo e decisivo para a vida da empresa, pois os empreendedores surgem para impulsionar esse mercado através de suas estratégias inovadoras no papel de visualizar e identificar oportunidades e transformá-las em valores econômicos. Apresentando-se, dessa forma, como peça relevante, o potencial econômico, crescimento dos lucros através de uma visão empreendedora, que na maioria dos casos é mais individual do que coletiva e que envolve a exploração de novas oportunidades para gerar valor, para isto, as empresas devem atuar de forma estratégica (LEMOS, 2005; LEITE; MELO, 2008; COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

Percebe-se que a literatura é ampla no que se refere aos conceitos de empreendedorismo, como também na identificação de habilidades, competências e posturas inerentes a um indivíduo empreendedor. Diante desse contexto, serão apresentados alguns conceitos e descrições sobre o termo empreendedorismo, características e posturas empreendedoras, as quais foram identificadas e correlacionadas com ações apresentadas por Aldenor Façanha Júnior no decorrer da narração, conforme quadro 01, que responderam ao primeiro quesito.

QUADRO 1 – Características e posturas empreendedoras

CARACTERÍSTICAS E POSTURAS EMPREENDEDORAS	CARACTERÍSTICAS E POSTURAS EMPREENDEDORAS IDENTIFICADAS EM ALDENOR
O empreendedor é um agente transformador, pessoa criativa e inovadora que busca atingir objetivos através de visualizações de oportunidades de negócios e normalmente toma decisões moderadas ou arriscadas. Em algumas ocasiões, ele pode criar um novo negócio em função do risco e da incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidade de mercado. (SCHUMPETER, 1949; FILION 1999; DEES, 1998).	Aldenor considera-se um empreendedor, conforme as palavras de Schumpeter (1949), Filion (1999), Dees (1998), pois consegue visualizar ocasiões favoráveis e oportunas, mesmo em um momento de crise, identificando um negócio que conseguirá obter lucro.
O empreendedor tem a capacidade de recomeçar, mesmo após situações de insucesso, ou a disposição de não abandonar o negócio em ocorrência de crises, pois é um indivíduo visionário, que aproveita as oportunidades (MAN; LAU, 2000; DORNELAS, 2008).	Baseado na fala de Man e Lau (2000) e Dornelas (2008), Aldenor possui características e postura de um empreendedor, principalmente pela coragem ao assumir um negócio em andamento em um momento de incerteza para o mercado.
O comportamento empreendedor envolve um conjunto de características em busca de realizações que envolvem: iniciativa; incansável procura de oportunidade; coragem de arriscar de forma calculada; ter comprometimento; ser persistente; buscar sempre a eficiência e a qualidade. O empreendedor pode ser considerado de alguma forma um sonhador, sempre planejando e inovando (HISRICH; PETERS, 1986; WOLLHEIM, 2003).	O caso mostra de forma clara que Aldenor possui três características evidentes de um empreendedor, que são: persistência, sonhador e comprometimento, as quais, de acordo com Hisrich e Peters (1986) e Wollheim (2003), fazem de Aldenor um empreendedor, pois é um indivíduo comprometido em seus negócios, buscando sempre pela eficiência, ao mesmo tempo persistindo na concretização de seus sonhos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Diante das descrições e correlações apresentadas sobre características e posturas empreendedoras no quadro acima, percebe-se que o protagonista é um indivíduo criativo, persistente e comprometido, com capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que possui vasto conhecimento do mercado em que atua, usando-o para detectar oportunidades de negócios. Essas habilidade ou posturas são vistas como características de uma pessoa empreendedora que, na concepção de Mello, Leão e Paiva (2006), possui: potencial de se pronunciar, articular, ou mesmo de fazer com que uma estratégia que estava no papel ou na cabeça aconteça; senso de identificação de oportunidades; habilidades conceituais e de inovação; capacidade de relacionamento em rede; capacidade de gestão; posicionamento em cenários conjunturais e comprometimento com interesses individuais e da organização pode ser considerado um empreendedor. Na visão de Dos Santos, De Melo e Dos Santos Silva (2017), podemos ainda citar que a capacidade empreendedora apresenta quatro características pessoais e cognitivas: conhecimento prévio, criatividade, autoeficácia e perseverança que se percebe claramente no protagonista.

No decorrer da narrativa foram identificadas algumas características empreendedoras em Aldenor, mas detectou-se ainda a importância do mesmo desenvolver suas habilidades conceituais e de inovação, pois as habilidades conceituais mantêm a visão da empresa como um todo, influenciando no seu direcionamento, compreendendo a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes; já a inovação de produtos ou serviços permite a continuidade dos negócios. (DRUCKER, 2002; MAMEDE E MOREIRA, 2005; MELLO; LEÃO; PAIVA, 2006).

Dornelas (2008) discorre que é possível, no decorrer da vida, contrair e aperfeiçoar posturas empreendedoras em qualquer indivíduo desde que o mesmo mostre desejo e dedicação, como visualizamos no protagonista do caso apresentado: sua vida difícil e as tribulações o levaram a desenvolver e explorar posturas empreendedoras. Na visão de Belletti e Alberton (2016), embora o conceito de empreendedor possa ter recebido inúmeras descrições, com o passar dos tempos, entre todas, ainda não se conseguiu determinar um conjunto de características exatas para distingui-los, visto que as características possuem variações de um indivíduo para outro, como também de situação para situação, o que torna complexo estabelecer um padrão de aptidões.

2ª Questão: Diante da crise econômica e de um cenário incerto para o negócio automotivo, o que motivou Aldenor a querer adquirir a empresa? Necessidade ou oportunidade? Justifique.

Esse questionamento desenvolve um relevante debate quando remete aos discentes escolher uma das alternativas: “*necessidade ou oportunidade*”, sendo essa escolha ligada aos motivos que levam um indivíduo a empreender. De acordo com o caso apresentado, podemos visualizar dois horizontes. Nesse sentido, podemos conceituar *necessidade* como o estado em que uma pessoa se encontra em situação de desemprego e não consegue adentrar o mercado de trabalho, sendo levada a descobrir algo que lhe direcione a obtenção de recursos financeiros para cumprir seus compromissos, e um empreendimento novo preenche a necessidade de dispor um meio de sobreviver (PESSOA, 2003; TACHIZAWA, 2007; BELLETTI; ALBERTON, 2016). Em se tratando de *oportunidade*, o empreendedorismo é o campo de estudo que procura compreender como as oportunidades que geram novos produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com quais consequências, ou seja, por sua vez, destaca que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (VENKATARAMAN, 1997; FILION, 1999).

Conforme o caso apresentado, percebe-se que Aldenor buscava ampliar seu comércio, pois já trabalhava com o mercado de autopeças e era oportuno para seus negócios a aquisição de uma concessionária. Nota-se que o protagonista era otimista e sempre procurava por novas oportunidades. Na visão de Morrison (1998), no ponto principal dos empreendimentos estão os empreendedores, persistentes na busca de oportunidades de negócios e esforçados em conseguir os recursos necessários para tal viabilidade.

Diante do exposto, conclui-se que a saga de Aldenor apresenta justificativa para a opção de empreender por oportunidade, pois, mesmo diante de um cenário de crise, o protagonista visualizou potencial financeiro na aquisição dessa concessionária local, sendo capaz de trabalhar para que esse momento se concretizasse, antes que outro empreendedor tivesse a capacidade de visualizar essa fonte de negócio. Essa característica de empreender por oportunidades exige do empreendedor habilidade conceituais e de inovação, pois, após a concretização da aquisição, o empreendedor deverá monitorar o ambiente para reforçar suas escolhas estratégicas ou sugerir caminhos de ação alternativos na organização como um todo, como também ter a capacidade de inovação para implementação de estratégias empreendedoras que geram valor, evitando, assim, que essa oportunidade venha a se tornar um risco. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; HITT et al., 2001; KUMAR; SUBRAMANIAN; STRANDHOLM, 2001; DRUCKER, 2002; SERRA; TORRES; TORRES, 2004; MELLO; LEÃO; PAIVA, 2006).

3ª Questão: Quais estratégias empreendedoras o protagonista deve adotar, no caso de aquisição da concessionária frente à crise que o país vivenciava, para manter e gerar resultados financeiros positivos?

Um dos assuntos a serem discutidos nesse caso para ensino refere-se às capacidades inerentes do gestor de visualizar situações de oportunidades e incertezas. Baseado na análise do cenário que o país vivencia e do posicionamento da empresa neste contexto, o administrador deve perceber que a desenvoltura da empresa está atrelada às fontes de vantagem competitiva da organização, como também em observar constantemente os fatos externos e internos no cenário de sua empresa para captar as possíveis alterações que venham a ocorrer (SEVERO et al., 2012).

As estratégias empreendedoras são integrações das perspectivas de empreender, nesse sentido, buscou-se na literatura estratégias empreendedoras bem-sucedidas e que fossem compatíveis com a narração apresentada. Dentro dessa perspectiva, foram identificadas as seguintes estratégias: comportamento de busca de oportunidades e iniciativa; estratégia na procura de vantagem competitiva; desenvolvimento na tomada de ações voltadas para criação de valor; persistência; comprometimento; correr riscos calculados; negociação; estabelecimento de metas; persuasão; rede de contatos; independência e autoconfiança (COOLEY, 1990; DOH; PERACE, 2004; FLEURY, A.; FLEURY, M., 2006). Deixando visível que estratégias e competências empreendedoras podem ser considerada elementos-chave para a atuação em ambientes organizacionais competitivo (DRUCKER, 2002; PISCOPO, 2010; FERRAS et al., 2018)

Diante das estratégias empreendedoras apresentadas e conforme o caso narrado, percebe-se que Aldenor é detentor de boa parte dessas estratégias empreendedoras, pois persistia em ampliar seus negócios no mercado automotivo, o qual já atuava possuindo rede de contatos e autoconfiança, e, mesmo em um cenário de crise, soube agir estrategicamente correndo riscos calculados sem que sua receita fosse afetada. O protagonista também visualizava que, com a aquisição da concessionária, poderia gerar novas receitas e criação de vantagem competitiva, mas consciente que deveria acompanhar atentamente as mudanças do ambiente externo e interno, os comportamentos dos concorrentes e as necessidades e desejos de clientes e consumidores, bem como os interesses dos diferentes *stakeholders* (SEVERO et al., 2012).

Bernardi (2008) defende a ideia de que empreender pode ser caracterizado de cinco formas: a montagem ou composição; a aquisição de uma empresa em funcionamento; uma sociedade; a sociedade numa organização já em funcionamento; e a franquia, que normalmente oferece menor risco ao empreendedor, pois o ramo de atuação já se conhece. É importante ressaltar que a escolha depende de análises que o empreendedor irá realizar, como também da melhor definição de estratégia a ser implantada a partir do estudo feito dos ambientes interno e externo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Esse conhecimento de oportunidades e ameaças do ambiente externo é favorecido pelas informações obtidas no monitoramento do ambiente e alimenta decisões para reforçar escolhas estratégicas ou para sugerir caminhos de ação alternativos (KUMAR; SUBRAMANIAN; STRANDHOLM, 2001).

Todo esse processo requer o direcionamento organizacional adequado, pois as decisões estratégicas para funcionar e alcançar resultados positivos necessitam de comprometimento, sendo orientadas sempre com visão de futuro e elaboradas baseando-se na análise do ambiente e na busca incessante de se ter vantagem competitiva. Dentro dessa visão, Pagnoncelli e Vasconcelos (1992) esclarecem e acentuam que é imprescindível ao indivíduo empreendedor ter coerência do grau de risco limitado pela empresa, sempre se fundamentado nos princípios institucionais, e possuir ideias e ações criativas e inovadoras.

Baseado na exposição percebe-se que o protagonista apresenta atitudes de um empreendedor que age estrategicamente, pois o ato de saber negociar é uma das habilidades que auxilia os empreendedores a abrir caminhos e oportunidades valiosas empresarialmente, principalmente na percepção de explorar negócios em momentos de crise. Nesse sentido, Hitt et al. (2001) concordam com Wright, Kroll e Parnell (2000) quando relatam que as estratégias empreendedoras estão no ato de empreender com perspectiva estratégica, envolvendo a busca e exploração de novos caminhos, pois todos os empreendimentos precisam atuar estrategicamente para gerar valor à empresa.

DESFECHO

No horário combinado, todos chegaram ao escritório do senhor João Alberto, apesar do ambiente ermo e superlotado, pois estavam presentes os quatro filhos de Sr. João, herdeiros do negócio, e dois advogados. Aldenor foi acompanhado de Humberto (seu amigo e cunhado), estabeleceu-se um clima amistoso e cortês. O protagonista conseguiu perceber a falta de tino dos filhos para o negócio, cada um seguia o rumo de suas próprias vidas e interesses específicos de suas carreiras: os dois mais velhos seguiriam a carreira de advogado, o do meio cursava odontologia e o mais novo acabara de passar no vestibular para medicina. A longa ausência do pai, pela dedicação fervorosa ao negócio, tinha deixado uma certeza em comum a todos os seus filhos: nenhum deles se dedicaria ao cárcere, como definiam a carreira de comerciante. Senhor João parecia, dessa vez, tão mais velho e entristecido do que no último encontro dos dois. Aquela figura forte e ativa que o expulsara a gritos na sua última ida ao escritório da revenda nada se assemelhava àquele senhor de ombros encolhidos e de feições cansadas que ali se apresentava.

A conversa se encaminhou para assuntos leves e diversos, em nenhum instante parecia haver quaisquer interesses ali. Aldenor conseguia se manter frio e sereno, ria e contava piada, embora existisse a dor e a lembrança daquela humilhação, aparentava um espírito forte que havia superado muitas adversidades na vida. Do outro lado, senhor João parecia não lembrar o que houve, se lembrava, parecia tentar esquecer. A conversa debatida era sobre o momento atual do país quando os advogados quebraram a leveza do diálogo com algumas informações importantes que Aldenor ia guardando para formar a proposta que mais à frente ousaria fazer. Falavam da relação desgastada do proprietário com a montadora de veículos. Por dificuldades de estabelecer uma relação amistosa, ele estava prestes a perder a concessão, pois, com seu comportamento teimoso e truculento, recusava-se a cumprir as condições estabelecidas pela montadora para cumprimento do contrato de concessão, tais como metas para compra e vendas de produtos, implantação de programas de qualidade, cumprir grade de treinamentos oferecidos pela montadora, um plano de sucessão bem desenhado e um aporte de capital como garantia real de linha de crédito para o negócio. Com seu silêncio e percepção aguçados, Aldenor entendeu que aquela era a sua chance, senhor João parecia não ter mais energia para se dedicar a esse negócio, não havia plano de sucessão, seus filhos não tinham interesse em continuar os passos do pai, a montadora iria tomar o negócio a qualquer momento, tendo em vista os sucessivos descumprimentos das cláusulas de concessão. Enfim, esse era o momento.

Aldenor solicitou que todos saíssem para ter uma conversa em particular com aquele homem. Neste momento, ele o desarmou, pois se desculpou pela insolência de 10 anos atrás, quando entrou em sua sala com a “pretensão” de pedir aquele desconto, tão mal vestido e sem modo algum. Nesse momento, ele entrou no modo de pensar de senhor João e tentou se colocar no lugar dele, com a idade e posição social que ele tinha. Colocou, também, claramente, sua situação: disse, do mesmo modo, que não poderia comprar, mas que sonhava em tocar o negócio com a mesma paixão que tinha feito senhor João começar, que poderia locar o prédio para não imobilizar capital, que continuaria com todos os

seus funcionários e, assim, ele economizaria com o “passivo trabalhista”, assinariam um compromisso sobre o passivo tributário e o valor deveria ser estabelecido pelo valor dos estoques e demais imobilizados. Assim, seria agradável a todos, senhor João disse não haver mais tantas coisas assim e confessou o medo de perder a bandeira e a “moral” na cidade.

Chegaram a um valor que fosse razoável aos dois e a um parcelamento que atendesse a ambas as necessidades. O negócio foi fechado com sucesso, a empresa funcionou no mesmo prédio por quatro anos, enquanto com os rendimentos do próprio negócio se concluía a construção da sede própria. Aos poucos, foi-se ajustando o quadro de pessoal para não gerar passivo para nenhuma das partes. O negócio se pagou ainda no primeiro ano, pois, com a força comercial de Aldenor, a concessionária cresceu, atendendo a todas as expectativas da montadora, ganhou os prêmios referentes aos programas de treinamento e qualidade, alcançando notoriedade e reconhecimento não só local, mas em nível nacional. Seu nome virou referência de caso de sucesso, despertando o interesse de novas multinacionais que não existiam na cidade e passaram a ser representadas por ele. Dentro do curto prazo de cinco anos, passou a representar 5 bandeiras. Onde existia mágoa e distanciamento, brotou uma linda amizade e respeito que perdurou até os últimos dias de vida de Senhor João, que virou seu amigo e conselheiro.

O endividamento foi evitado, o que poderia ter comprometido o capital de giro da empresa para o investimento em melhoria da qualidade do estoque e sistemas de gestão, tais como investimento em qualificação profissional para os funcionários que já existiam e necessitavam de reciclagem, para as novas contratações, investimento em implantação de programas de qualidade que garantiriam um padrão de processos e procedimentos de funcionamento, o que facilitou o modelo ser rapidamente replicado para os próximos negócios, o investimento em novas tecnologias e a inovação.

Atualmente, duas empresas do grupo figuram entre as dez melhores do país. Embora funcionem no interior do estado do Ceará, todas são certificadas ISO 9001, Aldenor é o atual presidente da União das Associações dos Concessionários (UNINORDESTE), representando o interesse de todos os concessionários dos estados do Nordeste do país, foi prefeito da cidade de Sobral e estendeu os negócios de autopeças para a capital do Estado do Ceará.

REFERÊNCIAS

- BELLETTI, A.; ALBERTON, A. Divino Gol: aos 45 minutos do segundo tempo, será que vai haver prorrogação? In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), IX, Passo Fundo. Anais... Passo Fundo/RS, 16 a 18 de março de 2016.
- BERNARDI, L. A. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2008.
- COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract No. DAN- 5314-C-00-307400. Washington: USAID, 1990. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bbr/v16n3/1808-2386-bbr-16-03-0255.pdf>. Acesso em: 15 abr. de 2016.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p. 179-197, Mar./Abr. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- CUNHA, E. Os sertões. São Paulo: Três, 1984. Disponível em: <http://users.cmg.com.br/~secult/>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. Journal of Small Business Management, v. 29, n. 1, p. 45-67, 1991. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/J_Cunningham2/publication/270820230_Defining_Entrepreneurship/links/587e57c708aed3826af45ded/Defining-Entrepreneurship.pdf. Acesso em: 15 abr. 2016
- DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001. Disponível em: www.caseatduke.org. Acesso em: 15 dez. 2015.
- DOH, J. P.; PEARCE, J. A. Corporate entrepreneurship and real options in transitional policy environments: theory development. Journal of Management Studies, Sussex, v.41, n. 4, p. 645-664, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00448.x>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DOS SANTOS, Vitor Pires; DE MELLO, Renato Cotta; DOS SANTOS SILVA, Ana Carolina Beltrão. Identificação de Oportunidades Internacionais: Estudo de Caso Zeedog. Revista ADM. MADE, v. 21, n. 2, p. 30-47, 2017. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/3141/1944>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FERRAS, Robson Paulo Ribeiro et al. Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 7, n. 2, p. 31-66, 2018. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/593>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001427907>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Establishing a new business venture unit within a firm. Journal of Business Venturing, v. 1, n. 3, p. 307-322, 1986. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902686900078>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- HITT, M. et al. Guest editor's introduction to the especial issue strategic entrepreneurship?: entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, Sussex, v. 22, p. 479-491, 2001. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Strategic_Management_Journal_GUEST_EDITO.pdf. Acesso em: 15 abr. 2016.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. International Journal of Commerce & Management, v. 11, n. 1, p. 1-33, 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb047413/full/html>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- LEITE, E. S.; MELO, N. M. Uma nova noção de empresário: a naturalização do 'empreendedor'. Revista de Sociologia Política, v. 16, n. 31, p. 35-47, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v16n31/v16n31a05.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- LEMO, A. Empreendedorismo no Brasil: uma atividade sem "espírito"? Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29, set./2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoc-1764.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

LENZI, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/publico/TESE_FERNANDO_LENZI_USP.pdf. Acesso em: 15 abr. 2016.

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-412.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263790401_ENTREPRENEURIAL_COMPETENCIES_OF_SME_OWNERMANAGERS_IN_THE_HONG_KONG_SERVICES_SECTOR_A_QUALITATIVE_ANALYSIS. Acesso em: 15 abr. 2016.

MELLO, S. C. B., LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000400003&script=sci_arttext. Acesso em: 15 abr. 2016.

MORRISON, A. (Ed.). *Entrepreneurship: An international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS F. P. Sucesso empresarial planejado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. Disponível em: http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos. Acesso em: 15 dez. 2015.

PESSOA, S. *Gerenciamento de Empreendimentos*. Ed Insular, Florianópolis, 2003.

PISCOPO, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. In: *Revista de Administração e Inovação*. v. 7. n. 1. p. 127-141. São Paulo. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/254>. Acesso em: 11 de junho de 2016.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1934. Second Printing 1936; third printing 1949. Disponível em: <http://compaso.eu/wp/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croituru.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann; Affonso Editores, 2004.

SEVERO, E. A. et al. Decisões e ações associadas ao empreendedorismo e à inovação: o desafio da Schuler calçados. *Revista de Administração: ensino e pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 387-411, abr./mai./jun. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/96-118-1-SM.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SILVA, G. G. *Educação empreendedora nas IES cearenses: um estudo multicaso*. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2010.

Disponível em: <https://uol.unifor.br/oul/conteudosite/F1066348814/Dissertacao.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

TACHIZAWA, T. *Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2007. Disponível em: <https://editora.fgv.br/produto/criacao-de-novos-negocios-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas-1572>. Acesso em: 15 abr. 2016.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In: KATZ, J.; BROCKHAUS, R. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich, CT: JAI Press, v. 3, p. 119-138, 1997. Disponível em: https://www.skylineuniversity.ac.ae/pdf/entrepreneur/The_Distinctive_Domain_of_Entrepreneurship_Research.pdf. Acesso em: 15 abr. 2016.

WOLLHEIM, Bob. *Empreender não é brincadeira*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.