



## O BEBUM QUE NÃO BEBE: Um Caso para Ensino Sobre Orientação Empreendedora

### THE DRUNKER THAT DOES NOT DRINK: A Case for Teaching on Entrepreneurial Orientation

*Elvis Silveira-Martins* <sup>(1)</sup>

*Marina Oliveira Daneluz* <sup>(2)</sup>

*Felipe Köpp Leite* <sup>(3)</sup>

*Universidade Federal de Pelotas/UFPel, Pelotas, RS*

## INTRODUÇÃO

A busca pelo entendimento sobre o posicionamento do empreendedor fomenta a realização de pesquisas e inquieta as agendas de diferentes grupos de pesquisa. Neste sentido, entender o que leva um empreendimento a obter êxito parece ser o fio condutor que ampara muitos cientistas.

Nesse panorama envolvendo o empreendedorismo e a orientação empreendedora, algumas questões norteiam o presente estudo: por quais motivos o empreendimento em questão tornou-se tão oportuno e de grande sucesso? Que características o gestor desse negócio possui que contribuíram para que houvesse o sucesso da empresa? A conduta do gestor afetou a trajetória dessa empresa de maneira significativa? De que formas?

Com base nestas e em outras questões, o presente caso para ensino narra a história de um empreendimento de muito sucesso no ramo alimentício. O protagonista da história, João Fernando Medeiros enfrentou diversas incertezas e dúvidas no

decorrer da trajetória, que hoje é de sucesso e satisfação. Mas nem sempre a situação foi favorável e inúmeras vezes o protagonista questionou a realidade em que se encontrava.

Mário Luiz Medeiros e João Fernando Medeiros não coincidem em ser apenas da mesma família, ambos também sempre sonharam conseguir tudo o que queriam, mas para isto seria necessário trabalhar duro, com muita vontade de crescer e vencer na vida. João estudou até o terceiro ano do primeiro grau e ainda muito jovem começou a trabalhar em uma padaria de seu irmão. Seu sobrinho Mário depois de concluir sua faculdade de direito, começou a trabalhar como empresário e advogado. Hoje, com 70 anos João observa sua trajetória e o quanto seu empreendimento alcançou destaque na cidade de Pelotas, no sul do estado do Rio Grande do Sul. E dentro desse contexto, se sente feliz por ter tomado a decisão de começar um negócio seu, que hoje é referência na cidade.

Na sequência, o caso para ensino apresenta os primeiros passos do surgimento do empreendimento, bem como as

características e personalidade dos envolvidos na narrativa. Em consonância, as primeiras dificuldades encontradas pela empresa e a complexidade de algumas questões envolvendo a trajetória também serão apresentadas. Finaliza-se com as Notas de Ensino com vistas a subsidiar docentes e discentes interessados na área de conhecimento de administração (disciplinas envolvendo empreendedorismo, estratégia, práticas gerenciais, planejamento organizacional, entre outras), além de refletirem sobre o posicionamento dos gestores dos empreendimentos e a influência de suas características no negócio.

## O CASO PARA ENSINO

### O pontapé inicial – o início de tudo

Mário, casado, pai de dois filhos, advogado, um pouco cansado e muito inquieto. Mesmo trabalhando em um escritório de advocacia renomado, não se sentia pleno em sua profissão. Faltava algo. Alguma coisa não estava completa em sua vida. Mário ficava pensativo costumeiramente, passando uma caneta entre os dedos e olhando os processos sobre a sua mesa no escritório, imaginando o que poderia fazer de diferente para voltar a ter disposição, sentir-se desafiado. À noite eram recorrentes as falas de Mário com sua esposa, D. Elisabete: “- Queria tanto ter algo para chamar de meu.... Mas não algo no ramo do direito. Queria algo diferente, algo inovador, algo que atingisse as pessoas de alguma outra forma. Não quero somente prestar serviços como advogado, amor”. Nestes momentos D. Elisabete batia em seu ombro e dizia: “- Calma Mário, você irá encontrar algo. Apenas não atrole o tempo”. Mário sentia necessidade de alguma coisa nova, algo para chamar de seu. Um começo, uma história. Um negócio.

O ano acabara de iniciar e Mário decidiu, de uma vez por todas, por em prática seu sonho de anos. Gostaria de iniciar um empreendimento. A ideia surgiu, naquele mesmo mês: abriria uma lancheria. Porém, apesar de possuir um grande conhecimento na área de direito e tributação, desconhecia a área de alimentos e muito menos de lanches. Nesse momento, Mário lembrou-se de seu Tio João, irmão de seu pai, que tinha vasta experiência na área de alimentação e comentou com a esposa: “- O tio João é a pessoa que pode me ajudar nesta empreitada! Ele trabalhou durante anos na padaria e seria um grande sócio, além de ser muito confiável. Vou tratar de conversar com ele”. Dona Elisabete, sempre muito incentivadora de Mário, encorajou-o: “- Isso mesmo Mário, boa ideia”.

Foi então que em abril de 1991, durante um jantar em família, Mário chamou João para uma conversa. Depois de alguns outros assuntos e um tempo de conversa, diversas discussões sobre futebol e seus times de coração, Mário tocou no assunto, um pouco encabulado: “- Tio João, você não gostaria de virar meu sócio e colocarmos em prática uma ideia que tive de abrir uma lancheria?”. João, com sua experiência de vida, questionou o sobrinho: “-Mário, a sua ideia é muito boa, mas você já analisou as consequências? Talvez a gente invista muito e perca grande parte de nosso dinheiro, não acha?”. De imediato, Mário respondeu: “-Sim Tio, já pensei em tudo, mas eu quero por esta ideia em prática, riscos vamos correr sempre, mas para conseguirmos o que queremos a gente precisa enfrentá-los”. Nesse momento, João percebeu o empenho do seu sobrinho e embora tocado pela situação, pediu um tempo para pensar na ideia. Mesmo entendendo os riscos, para João, aquela era uma oportunidade interessante para sua vida. E veio em boa hora. João já estava farto

de trabalhar para os outros. Também desejava algo para chamar de seu.

Algumas semanas se passaram e ambos se encontraram para voltar a conversar sobre o assunto. Naquele dia, após inúmeros debates e pensamentos, a sociedade começou a tomar forma. De início, ambos começaram a pensar no nome de seu futuro estabelecimento. Foi aí que João teve a ideia de unir o nome da padaria que havia trabalhado anteriormente, "Círculo Operário" e falou: "-Meu garoto, o que você acha de unirmos o nome da padaria que eu trabalhava e formarmos o nome 'Circulú's Lanches'? Não há nenhuma lancheria com esse nome, nem parecido! Parece até engraçado, você não acha?", seu sobrinho concordou imediatamente dizendo: "-Perfeito, tio! O nome já temos, é um grande começo. Mas e quanto aos preços de nossos lanches? E o cardápio? Que tipo de lanches serviremos aos clientes?". João, em sua vasta experiência de vida e muita serenidade acalmou os ânimos do sobrinho: "-Mário, deixe comigo. Vou fazer uma pesquisa com uma lancheria de um conhecido. Trago as informações para discutir contigo." Dito isso, João pensou em ir até o Saboroso Lanches (trailer de muito sucesso na cidade). Chegando ao local e conversando com o dono solicitou a tabela de preços explicando a situação: "-Eu e meu sobrinho estamos com a ideia de abrir um trailer de lanches e queria dar uma olhada nos seus preços". O dono do Saboroso respondeu: "Tudo certo, eu te mostro a minha tabela, e espero que o senhor não tenha o interesse de fazer um lanche mais barato que o meu... Não valerá a pena!". De imediato, João respondeu: "-Exatamente, quero só ter alguma base de preços e oferecer lanches de qualidade, não quero competir contigo em preço, apenas vou

oferecer lanches diferenciados e cada um faz o seu lado para manter os clientes. Pretendo inovar e não farei isso por preços. Entendo tua desconfiança, mas não te preocupa! E olha, agradeço muito seu auxílio."

Após alguns meses e alguns levantamentos de mercado realizados por João e Mário, foi adquirido um pequeno trailer, já bastante desgastado com o tempo, porém propício naquele momento, para iniciar o empreendimento. Após a compra do trailer, a dúvida era outra: "-Tio João, onde iremos ficar com o trailer? Em que ruas?", questionara Mário. Serenamente, João acalmou o sobrinho: "- Mário, a gente vai achar um bom lugar. Não te desespera!". Com isso, João e Mário começaram a analisar locais para ver onde iriam instalar seu trailer. Mário viuem uma rua central uma grande oportunidade, por essa rua sediar um colégio, uma universidade e por ser perto de um ponto de confraternizações de alunos das universidades à noite:

"-Tio, o que você acha desse lugar, mais ou menos na esquina da rua? Gostei daqui, não é longe do centro e também teremos o movimento de estudantes da Universidade bem ao lado", João se desligou por alguns minutos para pensar e lhe respondeu: "-É uma boa ideia para começarmos, é um bom ponto, e aos poucos vamos ganhando nossa clientela". Depois disso, João, Marta (sua esposa) e Mário, começaram a limpar o trailer, organizando e preparando o ambiente para poder atender sua clientela.

Na manhã do dia seguinte, os sócios se encontraram para pensarem como fariam as compras dos mantimentos para a preparação dos lanches. João disse:

"- Mário, vamos a alguns atacados e analisamos os preços dos produtos", Mário

respondeu: “-Neste início acho que podemos tentar comprar alguns insumos com um preço mais baixo para que possamos começar a enfrentar a grande concorrência com preços mais acessíveis”, não demorou muito e João falou: “- Mário, não podemos fazer isso. Aquele dia que fui conversar com o dono do Saboroso disse a ele que não iríamos concorrer por preço, e sim por qualidade dos lanches. E vou manter o que lhe disse, além de a qualidade dos lanches serem uma das coisas que mais defendo! Acho que podemos ter sucesso por esse caminho. Precisamos fazer algo inovador, algo que seja diferente dos outros trailers. Esse deve ser nosso diferencial”.

Mário refletiu um pouco sobre a situação e abraçando o tio, corrigiu o que havia dito: “- Me desculpe tio, não tinha pensado que este era um dos teus princípios para o negócio, vamos fazer tudo do melhor então”. João, sempre muito fraternal e sereno, tranquilizou Mário: “- Não precisa se desculpar, estas são coisas que ocorrem em uma sociedade. E é este o caminho, buscar fazer tudo com a melhor qualidade possível e também atender nossos clientes da melhor maneira. Acho que esse deve ser nosso lema, Mário”.

Durante o fim daquela manhã e início da tarde, João e Mário conversaram mais um pouco e decidiram adquirir os suprimentos e prepará-los para que no fim da tarde daquele dia o Circulu’s Lanches fosse inaugurado. No caminho até a loja, Mário perguntou: “- Vamos comprar só a prensa, fritadeira e uma geladeira?”, João aos risos respondeu: “-Não só isso, Mário, temos também que comprar um balcão para fazermos os lanches, um armário para guardarmos os produtos e cadeiras e mesas de plástico para receber os clientes.. São várias coisas. E também precisamos pensar no futuro, caso possamos comprar outros equipamentos por um preço

menor, esse é o momento. Não sabemos como será nos próximos meses”.

Diante de tantas atividades e pendências a serem resolvidas, os sócios dividiram-se para agilizar o trabalho. João ficou encarregado das compras dos ingredientes dos lanches, e no meio da tarde daquele dia, foi até um atacado comprar todos os produtos necessários para confeccioná-los. Fez uma parada na padaria de seu irmão, comprou os pães, e por fim foi em um açougue que vendia uma carne fiscalizada, ou seja, com procedência e qualidade garantidas, fez a compra. O custo deste insumo era mais elevado, mas João pensou consigo mesmo: “-Não me importo muito com isto, pois para agradar meus futuros clientes, tudo deve ser do bom e do melhor”.

Depois de todos os produtos comprados, de todo o desgaste com a limpeza, organização das máquinas, dos produtos necessários para fazer os lanches e arrumação do local para receber os clientes, tudo estava pronto. João e seu sobrinho quase juntos exclamaram: “Estamos prontos para começarmos a vencer!”. Então no início de julho de 1991, o Circulu’s Lanches iniciou sua jornada, a passos lentos e com muitas dificuldades até conseguir clientes.

Claro que tudo não seria tão fácil assim. Nos primeiros meses o estabelecimento não possuía clientes, o que desanimou muito Mário, que entre uma conversa e outra com D. Elisabete sentia-se cada vez mais frustrado: “- Amor, não está dando certo... Acho que fiz uma péssima escolha de negócio! Por que as coisas não estão deslanchando como deveriam? Será que escolhemos errado o local? Ou será que são os lanches que não agradam o pessoal?”. Sua esposa, também consternada com a desesperança do marido, não conseguia responder: “-Querido, não sei o que dizer..

Acho que é só uma questão de tempo”. Mário, porém, não estava disposto a esperar mais tempo: “-Elisabete, não posso mais esperar tanto tempo. Tenho me dedicado a lancheria e deixado meu trabalho de lado, com esperança de me sentir melhor, mais entusiasmado... Mas infelizmente estou me sentindo bem ao contrário. Acho que vou falar com o Tio João, ele merece que eu seja franco. Vou pensar em outra coisa, afinal.. eu sempre penso em algo”. A mulher concordou com o marido e convidou-o para se juntar a ela: “- Vamos Mário, venha se deitar. Vamos descansar e amanhã você fala com seu tio”. Mário, pensativo respondeu: “Vai indo na frente, em seguida já me deito também...” ..

Mário não dormiu naquela noite. Para não atrapalhar o sono da esposa, foi até a sala e ficou lá, admirando a noite que passava lentamente pela janela. Refletiu, pensou e repensou. Tomou a decisão de sair da sociedade com João, por entender que toda sua ideia não estava dando certo. Ele não se sentia entusiasmado para esperar mais um tempo até que o negócio desse retorno, tanto pessoal quanto financeiro. Fez um café e aproveitando que já estava acordado e a manhã se aproximava, rascunhou algumas outras novas ideias para seguir sua vida. Logo pela manhã, ligou para o tio: “- Tio, você tem um minuto hoje para conversarmos?”. João sem entender, respondeu: “- Claro Mário, podemos falar hoje antes de abrimos o trailer?”, “-Tio, prefiro conversar com o senhor logo... Acho que não consigo esperar até as 18:00. Posso passar aí na sua casa?”. João, que até então estava tranquilo, sentiu um clima tenso ao telefone e falou “-Claro Mário. Te espero com um chimarrão!”, e colocando o telefone no gancho, pensou no sobrinho e imaginou o que poderia ser tão urgente para Mário.

“-Entre Mário, fiz um rico chimarrão para conversarmos!”, saudou João ao abrir a porta de sua casa. Percebeu nitidamente o semblante do sobrinho, mas hesitou em questioná-lo. Deixou que falasse: “-Mário, te senta, fica a vontade. A casa é tua!”. Mário não quis adiar muito o assunto, então brevemente foi franco com o tio: “-Tio, estou muito angustiado, precisava falar contigo imediatamente. Essa noite eu não dormi, só pensei. E pensei muito, sabe? Não estou disposto a esperar tanto tempo até que o Circulu’s faça uma clientela. Estou desesperançoso, pensei que seria algo mais imediato.. Vou pensar em algum outro negócio, mas tenho certeza que não quero mais participar da sociedade com o senhor. Espero que me entenda e não me leve a mal.” João calmamente serviu o chimarrão ao sobrinho, olhou para ele com afeto e disse: “ - Tens certeza que queres sair? Acho que você se arrependerá Mário. Dê mais um tempo!”, seu sobrinho não demorou muito e respondeu: “-Sim, estamos abertos há algumas semanas e não está dando certo, tio. Sou mais pessimista que o senhor, não creio que as coisas possam melhorar, se não melhoraram até agora! Vou pensar em outro negócio. Me entenda Tio”.

João tomou outro chimarrão, abraçou o sobrinho e disse: “-Respeito tua opinião, Mário, eu comprarei a tua parte do trailer e seguirei com o Circulu’s Lanches, não vou jogar tudo que trabalhei para o alto. Preciso e vou arriscar minhas fichas no Circulu’s. Você é jovem, pode pensar em muitas outras coisas... e tenho certeza que irá achar algo que te agrada. Estamos tranquilos”. Confiante em seu projeto, João adquiriu aparte do trailer que pertencia ao sobrinho e seguiu trabalhando, mesmo com toda dificuldade que existia naquele momento

pela grande concorrência no mercado e claro, as incertezas que cercavam o Circulu's Lanches.

Entre um chimarrão e outro com sua esposa, nos dias que seguiam, João lembrava-se de Mário: “- Ah Marta, que pena que Mário não está mais nessa empreitada comigo. Acho que o Circulu's tem um futuro muito favorável. Algo me diz...”. A esposa logo respondia: “-João, querido.. Você sempre pensando nos outros. Cada um segue seu caminho... Fique feliz, ele encontrará algo para ele assim como você acredita que encontrou algo para você”. João consentiu, mas no fundo seguia pensando no sobrinho e preocupava-se.

### **Entrando em campo: a primeira “jogada” de sucesso**

João via a todo o momento que o Saboroso Lanches estava sempre lotado de clientes. Durante alguns dias analisou esta empresa e comentou com sua esposa:

“-Marta prestasse atenção em uma coisa?” Ela não entendeu num primeiro momento o que seu marido estava falando: “- Não sei João, o que?”. João continuou:

“-O Saboroso sempre fica aberto normalmente até à 1h da manhã. Nós podemos ficar até às 2h da manhã e tentar conseguir algum consumidor desavisado, que saiu tarde do trabalho, que estava em uma confraternização e sentiu fome... Alguma coisa assim!”. João entendia que precisava se destacar e se diferenciar dos demais trailers, por uma coisa ou outra. Precisava nesse sentido, adiantar-se quanto à necessidade dos clientes. Precisava além de tudo, se inserir no mercado e também mostrar a que tinha vindo. Talvez pelo horário, pudesse conquistar alguns clientes também. Marta achou uma boa ideia a do marido, então concordou em ficarem abertos até mais tarde naquela noite: “-João, vamos

experimentar. Quem sabe você está certo mesmo... Não custa tentar!”.

Naquela noite, quando chegava perto da 1h da madrugada, João viu o Saboroso fechando e seguiu com seu trailer aberto. Já eram quase 1h30 quando avistou uma pessoa bem vestida, de terno e gravata, possivelmente chegando do trabalho, estacionando o carro perto do trailer. Após alguns minutos este senhor aproximou-se do trailer do Circulu's: “- Boa noite, eu queria um lanche, o trabalho hoje no escritório foi muito cansativo e terminei agora. Por sorte vi o trailer aberto, achei que ia ficar sem comer essa noite”, João respondeu o homem, surpreendendo-o: “-Boa noite, qual seu nome?”, o cliente, achando a atitude um pouco inusitada, titubeou, mas respondeu: “- Meu nome é Roberto, por quê? E o seu?”, o dono do trailer, respondeu: “- Eu sou o João e apenas perguntei para te conhecer. Gosto de conhecer as pessoas que vem aqui, suas histórias... Gosto muito disso”. Após esta pequena conversa o cardápio foi entregue e João esperou até que Roberto escolhesse qual lanche queria comer. Após a escolha, João confeccionou o lanche e fez a entrega na mesa do cliente. Depois de alguns minutos, Roberto se levantou e foi cumprimentar João: “-Seu João, que lanche bom! Ele tem um sabor diferente dos outros que comi. Não sei explicar, só sei que é muito bom mesmo”. João, muito satisfeito e agradecido pelo elogio, respondeu: “- Roberto, que honra. Espero que você volte mais vezes... Estaremos por aqui. E espero que traga também alguns conhecidos para que possam comer um lanche contigo, tomar uma cerveja”. Depois de o cliente ir embora, João e sua esposa fecharam o trailer naquela madrugada com uma grande satisfação de ter conseguido servir um lanche exatamente da maneira que ele sempre esperava.

No dia seguinte, enquanto João e sua esposa estavam abrindo o trailer, ele ficou recordando as palavras do cliente da noite anterior e sorrindo à toa. Era um ânimo para iniciar mais uma noite de batalha do Circulu's. Às 17h o Circulu's começava a ser organizado para abrir. A noite começava a cair, quando chegaram ao trailer quatro amigos. Um deles era Roberto, que se aproximou de João e lhe disse: “-Boa noite, seu João! Ontem comi um dos melhores lanches da minha vida, hoje trouxe aqui esses meus três amigos para saborear um lanche tão bom quanto o que comi ontem. Precisava mostrar pra eles o Circulu's”. De imediato João respondeu: “- Boa noite, meu amigo Roberto! Você pode ter a certeza que sempre que vier aqui terá um atendimento e um lanche de qualidade para ti”, e cumprimentando os amigos de Roberto, entregou-lhes o cardápio e aguardou seus pedidos.

Depois de entregar os lanches aos amigos e notar que eles haviam terminado a refeição, João foi até a mesa e perguntou: “- Amigos, como estava o lanche? Atendeu às expectativas?”, não demorou muito e um dos amigos de Roberto respondeu: “- Seu João, que lanche maravilhoso, um dos melhores que já comi. Sem dúvidas, um dos melhores”. Os outros responderam quase a mesma coisa. Depois disso os quatro amigos foram pagar a conta e Roberto que havia ido à noite anterior comentou: “- Seu João, espero que sempre que eu vir aqui, eu volte pra casa com esse gostinho na boca”, João lhe respondeu: “- Claro, Roberto, isso eu posso te garantir! Volte sempre amigo”.

Naquele mesmo dia e nos dias seguintes, após alguns comentários de Roberto e seus amigos para seus conhecidos, familiares e colegas de trabalho, de que os

lanches do Circulu's eram de muita peculiaridade no sabor, outras pessoas começaram a ir ao trailer experimentar os lanches do local, fazendo a felicidade de João.

### **Um ano de grandes mudanças, novos ventos soprando a favor**

Em meados de 1992, após perceber que o movimento começava a crescer consideravelmente, João contratou Laura, sua primeira funcionária. Ele, Marta e Laura organizaram o trailer e abriram nos mesmos horários, como de costume.

Depois de dois meses trabalhando no Circulu's Lanches, Laura foi conversar com João e lhe questionou: “- Chefe, o senhor percebeu que a maneira como estamos preparando o principal ingrediente de um tipo de lanche está deixando mais cozido que frito?”, João de imediato respondeu-a: “- Laura, não me chame de chefe, somos uma equipe aqui dentro, assim como sou amigo de meus clientes, também sou de meus funcionários, me chame apenas de João. E respondendo sua pergunta, vou ver isso hoje mesmo. Se este ingrediente fica melhor na fritadeira, podemos mudar o modo de fazer. Muito boa sua observação, vamos ver!”.

Ao chegar o primeiro pedido de lanche daquela noite, João percebeu que nele estava solicitado o lanche cujo um dos recheios era o ingrediente que sua funcionária havia lhe dito. Então João ao mesmo tempo em que fritou o ingrediente, também fez do jeito rotineiro. Ao ficar pronto, ele percebeu que Laura estava realmente certa. Terminou de fazer aquele lanche e mandou para entrega. Depois disso, chamou-a para conversar, e a cumprimentou dizendo: “- Laura, parabéns. Obrigada pela ideia, o lanche fica bem melhor mesmo se fizermos diferente”. Ela de imediato

respondeu com enorme felicidade: “- Seu João, não fiz nada mais que minha obrigação. Só comentei para que nossos lanches sejam cada vez mais saborosos e melhores para os clientes”. João estava cada vez mais satisfeito com a equipe que estava formando e a noite, comentou com Marta: “-Preciso sempre manter o foco da minha equipe, a união e os propósitos. Eles precisam ter abertura para falar comigo, trazer ideias. Dessa forma, estaremos em perfeita sincronia. Esse também será um diferencial do meu Circulu’s Lanches, a partir de hoje”.

Chegava ao fim aquele ano e com ele crescia cada vez mais o movimento do Circulu’s Lanches. João como começou a ter um bom lucro, resolveu investir em seu trailer para torná-lo mais atrativo aos clientes, tentando além de oferecer ótimos lanches e um bom atendimento, um ambiente mais agradável aos seus clientes. Entre esses investimentos, estava a colocação de duas bancadas para que os clientes com pressa pudessem estar próximos do trailer para tão logo fazer seu pedido, efetuar o pagamento e levar o lanche.

### **Inovando para melhor servir: um novo conceito de lanche**

Passaram-se mais dois anos e começava então o quinto ano de funcionamento do Circulu’s. Vendo que o movimento seguia uma crescente, naquele início de ano, João contratou mais duas funcionárias para auxiliar na preparação dos lanches e no atendimento aos clientes. Alguns dias se passaram e uma das novas funcionárias que era mais desinibida foi conversar com seu patrão: “- Seu João, a gente podia criar um lanche diferente para atrair mais clientes, não acha?”, João de imediato respondeu: “- Joana, gostei da ideia. Vamos pensar em algo”.

João passou a pensar num tipo diferente de lanche. Surgiu então a ideia de fazer um lanche onde a carne do recheio era feita de maneira diferente - com um molho de vinho. João adorava vinhos e não hesitou em colocar em prática a ideia. Não havia nenhum outro lanche na cidade que fosse dessa forma. Com certeza era algo inovador. João empolgou-se e Marta, sua fiel escudeira ouviu: “- Hoje mesmo já vou testar essa ideia. Marta. Não há lanche como esse em Pelotas... Serei pioneiro!”. Marta, muito parceira de João, consentiu: “- João, acho ótimo. Também pensei em algo novo... Mas estou trabalhando nisso. Assim que achar o ponto e chegar onde quero, vou te mostrar. Até lá, ponha em prática a ideia do lanche”. João empolgou-se com a esposa e ficou feliz em saber que ela também estava pensando em coisas novas para o Circulu’s. Nesse momento, lembrou porque tinha casado com Marta: ela era uma grande parceira e incentivadora de seus sonhos.

No momento que o lanche estava começando a ser feito, um amigo de longa data chegou ao balcão, sentou-se e chamou João: “ - Boa noite, meu amigo, o que você está fazendo aí?”, de imediato João reconheceu aquela voz, e respondeu: “- Olá Mário, boa noite. Como você está?”. Mário respondeu ao tio: “-Tio João, estamos indo... Nada muito diferente do normal. Soube que fechei a sorveteria?”. João ficou pensativo e disse: “-Não, eu não sabia. O que houve?”, “- Ah Tio, depois da loja de balas e confeitaria, pensei que a sorveteria seria uma boa jogada. Mas me enganei. Não deu certo... Acho que depois dessa vou me dedicar só ao escritório mesmo. Não nasci pra isso!”, relatou Mário, não tão triste, apenas conformado. João tranquilizou Mário: “- De repente você ainda não achou algo que gosta mesmo. Nunca é tarde Mário, veja por mim! Estou feliz, graças a sua ideia. Tenho certeza que você vai

pensar em algo também..”. Mário consentiu: “-Pode ser tio.. Até lá, vou seguir a vida. E vocês? Como estão aqui?”. João respondeu ao sobrinho:

“- Chegasse em boa hora! Estou começando a por em prática a ideia de uma de minhas amigas de serviço, de fazer um lanche novo, diferente. Neste o molho da carne é feito com vinho. O que acha Mário?” Mário então disse: “Tio João, quero provar esse lanche aí”.

João logo que terminou de fazer o lanche entregou a Mário. Depois de saborear o lanche do tio, Mário falou: “- Tio João, que lanche é esse? Meu Deus. É maravilhoso. O vinho deu um toque especial... tudo perfeito. Acho que ele vai se tornar o queridinho dos clientes, tio.” João muito satisfeito e brincando com o sobrinho disse: “- Que bom Mário! Só não me responsabilizo se você dirigir depois de comer esse lanche... hehehehe”. Mário respondeu “- Ai Tio, ele já tem nome?”, “-Não tem não Mário, acho justo que você como primeiro a comer o lanche, também dê nome a ele!”. Mário pensou e brincou com o tio: “- Se você não se responsabiliza por dirigirmos depois de comer esse lanche, acho que deve colocar no cardápio Xis Bebum, assim estará fazendo sua parte, tio! Todo mundo vai entender Heheheheh”. João adorou o nome que o sobrinho sugeriu e os dois riram felizes por compartilharem aquele momento, mesmo que de forma diferente do que haviam pensado quando abriram o Circulu’s.

“Depois de adicionar oficialmente o “xis bebum” ao cardápio, João o disponibilizou aos clientes, fazendo certa propaganda:” Esse lanche é especial! Diferenciado e com certeza, para os apreciadores de vinhos será o céu na terra!”. Os clientes ficam satisfeitos com a simpatia e

simplicidade de João e se interessavam pelo nome do lanche, afinal, nunca tinham visto nada igual. Após comentários gerais do sabor do “xis bebum” do Circulu’s, ele tornou-se marca registrada do estabelecimento, atraindo clientes em Pelotas e também visitantes de outras cidades vizinhas, que ouviam falar do xis diferente.

### **Expandindo o Circulu’s**

Depois de estar com o negócio equilibrado, com clientes certos que gostavam muito dos lanches e serviços oferecidos no trailer, principalmente pela inovação do “xis bebum”, o Circulu’s cada vez mais era reconhecido e procurado. O trailer que inicialmente contava com alguns poucos e fiéis clientes conhecidos, passou a ser ponto de referência para quem visitava a cidade. O lanche inovador, o sabor diferenciado e o gostinho de quero mais que os lanches deixavam, tornaram o Circulu’s reconhecido e muito lucrativo para João.

Além disso, Marta, esposa de João, também inventou uma coisa nova: a maionese do Circulu’s. Depois de meses aperfeiçoando e testando, Marta chegou a uma receita de maionese espetacular e apresentou ao marido: “-João, lembra que te falei que tinha pensado em algo diferente pro nosso trailer?”. João respondeu: “-Sim Marta, eu lembro sim... Foi bem na época que eu estava criando o Bebum. O que é afinal?”. A esposa então veio até ele, com um pedaço de pão na mão, e na outra um potinho de plástico com uma maionese dentro: “-Ai está João, receita da minha mãe com algumas alterações de minha parte. O que acha?”. João passou a maionese no pão e experimentou a invenção da esposa: “-Marta de Deus! Que maionese é essa mulher? Ela é diferente das outras, tem um sabor especial. O que é isso?”.

A esposa, orgulhosa falou: “- Meu segredo João. Essa maionese é autêntica e única!”. O marido extremamente satisfeito disse: “- Hoje mesmo já vamos colocar ela disponível aos clientes! Ela é maravilhosa. E você hein Marta.... Escondendo o jogo todo esse tempo”. A esposa riu e falou: “-Não é só você que tem ideias inovadoras João... Estou aprendendo também hehehehe”. O casal riu, feliz e empolgado com o rumo que suas vidas haviam tomado.

João disponibilizou a maionese na mesa naquela mesma noite, junto ao lanche e esperou o retorno dos clientes. Vários deles elogiaram a maionese, que era diferente e nunca haviam comido nenhuma parecida. Ficou mais feliz ainda quando um dos clientes conhecidos e já de longa data falou: “- Seu João, a mistura perfeita: Xis Bebum e a Maionese do Circulu’s. É o paraíso!”. João humildemente respondeu: “- Roberto você sempre gente boa! Que bom que o amigo gostou.. Fico muito feliz. Essa combinação com certeza foi feita com muito carinho”.

Os meses iam passando, a clientela sempre fiel e aumentando, o Bebum sendo o carro-chefe dos pedidos de lanches e a maionese fazendo sucesso total, tudo dando certo. Mas João estava sempre refletindo, pensando no que poderia melhorar e quais oportunidades aproveitar. Com certeza João não era nem um pouco conformado. Ele queria sempre mais e mais e isso ficava claro em seu modo de agir na lancheria.

João começou a analisar o perfil de seus clientes e percebeu que a grande maioria residia no centro ou na zona norte da cidade, e por conta dessa distância do consumidor ao trailer, ele pensou em abrir em um local o qual tivesse um acesso mais fácil a estes clientes, e também para facilitar a tele entrega, apresentando a ideia a Marta: “ - Preciso achar uma forma de facilitar o acesso ao Circulu’s Lanches. Assim os clientes não

irão pensar duas vezes na hora de escolher o local para comer um lanche. Se o meu for mais acessível do que a maioria, serei uma boa escolha”. Marta concordou: “- Pura verdade João, acho que seria muito interessante”.

No fim do ano de 2005, durante um jantar de família, João deu a ideia a sua filha mais velha, Ana, de abrir uma franquia do Circulu’s mais próximo do centro da cidade: “ - Filha, você não gostaria de ficar responsável por uma franquia de nossos lanches, mais próximo ao centro da cidade?”. Após ter dado a ideia, Ana lhe deu uma resposta positiva: “ - Claro pai, acho que conseguiria. O senhor terá de me ensinar algumas coisas, como o segredo dos lanches, os valores, os fornecedores... Mas se o senhor acha que seria um bom negócio, estou totalmente disponível para essa nova empreitada”. E João logo respondeu: “ - Ana, minha filha, não tem segredo! Apenas educação e muito comprometimento com nossa proposta! Você com certeza irá tirar de letra”.

Dessa forma, tendo um acordo, ambos começaram a buscar um local que comportasse o estabelecimento e também que se localizasse em um ponto que se encaixasse nas peculiaridades que haviam conversado. Depois de alguma procura, encontraram um espaço que estava disponível para alugar bem no centro da cidade de Pelotas. Era trajeto de passagem de inúmeros bairros da cidade e ponto com grande movimento de comércio de lojas, atacados, mas sem pontos de alimentação durante a noite, o que parecia uma grande oportunidade aos olhos de João.

As instalações do local agradaram a João e sua Ana e após uma conversa com o dono voltaram para o carro com pensamento positivo. No caminho para o trailer, Ana comentou: “- Pai, o que o senhor achou daquele espaço?”, João pensou um pouco e

respondeu: “- Filha, acredito que não podemos perder a chance de abrir naquele lugar, é amplo, e com isso é possível receber os clientes, atendê-los bem, ficar mais próxima deles e, além disso, será mais fácil para realizarmos as entregas. Podemos inclusive concentrá-las ali”. A filha concordou com o pai, empolgada,

“ - Ótimo pai!” e seguiram para o trailer Circulu’s.

No trailer, naquela mesma noite, João, Marta, Ana e o seu marido, Lucas, conversaram sobre a oportunidade, comendo um Xis bebum e apreciando a maionese criada por Marta. Ana rindo falou: “- Pai e mãe, não tem como algo dar errado com essa combinação. Esse lanche é simplesmente perfeito né?”. Todos assentiram com a colocação de Ana e ao final da refeição, brindando seu João falou: “-Hoje iniciamos uma nova jornada. Um novo empreendimento.. Acho que tem tudo para dar certo. Com sua presença Ana, alegre e jovial, tudo dará certo”.

João estava muito feliz e empolgado. Ligou para o dono do espaço e acordou o aluguel no dia seguinte. Depois disso, a ideia foi colocada em prática, o ambiente organizado e disposto de acordo com as necessidades. As paredes foram pintadas, o ambiente limpo. Nos dias que seguiram, as instalações dos maquinários continuaram, o balcão foi montado e depois de muito trabalho eles estavam prontos para inaugurar o segundo espaço do Circulu’s Lanches, a ser comandado por Ana e Lucas. João estava orgulhoso em envolver a família em seu negócio.

No início de 2006, o Circulu’s comandado por Ana estava pronto para iniciar suas atividades. João esteve no novo local para a inauguração e comentou com sua

filha: “- Nossa, o ambiente aqui está excelente, tenho toda certeza que logo estará cheio de clientes”. Seu genro respondeu: “- Muito obrigado, meu sogro! Fico feliz que tenha gostado de como organizamos tudo”. Sua filha ouvindo de longe disse:

“-Pai, você sempre está certo, olha só, já chegaram os primeiros clientes”. Os três riram e o jovem casal iniciou o atendimento.

Depois disso, não precisou de muito tempo ou propaganda para que os clientes começassem a frequentar o novo ambiente, até porque a marca já era muito conhecida, bem estabelecida e foram necessárias somente algumas conversas com os clientes que frequentavam o trailer, para comunicar um novo local.

O novo ambiente foi um grande sucesso por diversos fatores, entre eles: a mesma qualidade do lanche servido e atendimento oferecido. Além de facilitar a chegada de clientes que residiam na zona norte da cidade, o novo espaço também passou a realizar as entregas com muito mais eficiência por se localizar em um ponto mais central da cidade, e assim melhorar a rapidez da entrega. João estava com muita alegria satisfação, e comentou com a esposa: “- Ainda bem que aproveitei essa oportunidade e também dei essa chance à nossa filha e genro, Marta. Tenho certeza que eles darão conta do recado e só irão melhorar o nome do Circulu’s Lanches”.

### **2009: um planejamento para o futuro**

Nos anos de 2007 e 2008, o Circulu’s cada vez crescia mais, fosse em número de clientes ou entregas. Os lanches sempre estavam em um padrão de qualidade, com o melhor pão, carne, condimentos, a tão falada maionese. João sempre buscou isso, este era e é seu diferencial competitivo, nunca passou

por sua cabeça diminuir os preços para atrair clientes. Desta forma, seu empreendimento atingiu o objetivo que há anos João havia traçado: ser referência em qualidade e bom serviço.

Com a passagem dos 18 anos de funcionamento do Circulu's Lanches, João e sua esposa começaram a analisar a necessidade de possuir um espaço físico maior com um ambiente ainda melhor do que o trailer onde tudo começou. Em uma conversa após mais um dia de serviço, João comentou a existência de um prédio que tinha um pequeno espaço vazio: “- Marta, nós precisamos de um espaço melhor para atender nossos clientes e acredito que ali seja um local perfeito por ser próximo de onde estamos localizados hoje. Mesmo que a gente não se mude logo, não podemos perder essa oportunidade. O preço está muito bom”. A esposa respondeu: “- João, tu tens certeza que queres fazer isso? Pense bem, estamos estabilizados no local onde começamos, com diversos clientes certos, vamos comprar outro local assim, sem ter planos imediatos de nos mudarmos?”. João pensou bastante no que lhe foi dito, porém ele estava determinado a adquirir aquele prédio, e disse: “- Eu sei que estamos muito bem onde estamos, mas pense no que podemos melhorar, em relação ao nosso atendimento, oferecer um ambiente mais aconchegante para nossos clientes, principalmente em época de inverno. Tem feito cada vez mais frio nessa cidade!”. Marta respondeu: “- Está bem, você me convenceu, realmente será bom para todos. Vamos em frente João, mais uma vez estou confiando em ti”.

Passados alguns meses em 2009, João adquiriu o sonhado local, mas naquele momento não pensou em investir mais ali, outrora tinha gasto muito na aquisição do prédio, decidindo assim manter-se por mais algum tempo no trailer, mas tendo a certeza

de um espaço seu, para quando conseguisse um pouco mais de dinheiro para investir.

### **Uma avalanche de mudanças: o decreto de 2013**

Os anos passaram-se e mesmo com a aquisição do prédio próprio, o Circulu's Lanches permanecia no mesmo local de sempre, no trailer. Porém um fato no fim do ano de 2013 marcaria uma grande mudança nos planos de João e de tantos outros empreendedores do ramo alimentício.

Após alguns boatos de que os trailers teriam que ser retirados das ruas da cidade por estarem utilizando espaço público, surgiu a confirmação, em 30 de dezembro de 2013, através do decreto nº 5.717. Nele ficaram normatizadas algumas regras de regularização, sendo a principal de que os trailers que estivessem fixados poderiam ficar em seus locais até 31 de janeiro do ano seguinte e após essa data, deveriam ser removidos por seus proprietários. Existindo uma forma de se manter no local, esta se dava a partir da saída dos trailers rebocados por veículos automotores.

Depois deste fato, João começou a fazer a transferência do Circulu's Lanches do trailer para o prédio que havia adquirido em 2009. Após o decreto, João e Marta recordaram e sentiram-se aliviados por terem adquirido o prédio em 2009, vendo que agora precisavam urgentemente alterar seu local de atendimento: “- João, que bela jogada! Parece que você estava prevendo tudo isso.. Que tranquilidade não precisarmos correr atrás de última hora de um prédio para comprar, pagando mais caro ainda... Enfim. Você estava certo, mais uma vez. Você se adiantou em relação a situação.”, exclamou Marta ao marido. João, muito simples e sempre sereno, respondeu à mulher: “- Marta, eu só segui meu sentimento. Que bom que conseguimos ter essa saída. Isso facilita e muito nossa vida.

Obrigado por ter acreditado em mim!”. Marta respondeu: “- Exatamente João. E também sem contar que o preço dos imóveis e prédios agora subiu muito! É o momento propício para eles cobrarem tão caro pelos espaços.. Todo mundo que queira seguir trabalhando no nosso ramo precisa urgente de um espaço!”.

Aquela ideia que quase falhou de adquirir o prédio próprio, foi o ponto alto do Circulu’s Lanches, pois não necessitou procurar um novo local para se instalar, e apenas organizar o novo espaço, que já era de João, tornando a situação inesperada em uma reorganização não tão radical e perigosa. Além disso, o preço que João havia pagado em 2009 era menos da metade do preço que em 2013, naquele momento, os prédios estavam valendo, em decorrência da situação imobiliária.

Naquele pouco mais de um mês, o novo prédio passou a ser organizado e ocupado. João e sua filha Juliana, mais nova, que estava começando a administrar a rede, foram controlando tudo. João estava cuidando da alocação do trailer e comentando: “- Ali, isso mesmo, naquele espaço vazio que nosso trailer ficará para a preparação dos lanches”. Juliana não deixava para menos, ela ia ajudando com a arrumação e dizendo: “- Isso mesmo pessoal, na frente de onde o pai está organizando a colocação do trailer, vamos colocar as mesas, para que os clientes tenham um ambiente mais próximo do que era no outro local”. O ambiente físico foi pintado e organizado da melhor forma para passar a receber seus clientes. Foram colocadas mesas de melhor qualidade, dois ares-condicionados para que ali dentro os clientes e funcionários estivessem em um ambiente confortável e agradável, protegidos do frio e da chuva no

inverno, por exemplo. Depois do pouco mais de um mês de arrumações, estava tudo pronto para a reinauguração do Circulu’s Lanches, que mais uma vez, mantinha-se firme e forte, como João.

### **O Xis da questão: um gestor diferenciado**

O novo ambiente do estabelecimento era um sucesso, existiam acomodações para clientes de todos os estilos: para os que queriam um ambiente ao ar livre, para não perder a essência da origem do Circulu’s, outro para famílias que queriam um ambiente mais aconchegante, e também existia o Circulu’s de Ana e Lucas, para atender com mais rapidez os clientes daquela região com espaço físico e tele-entregas.

Os empreendimentos de João iam crescendo cada vez mais, assim como o movimento e também com um grande número de clientes na zona norte da cidade. No início de 2016, em uma conversa de João com Juliana e Leandro, sua outra filha e seu genro respectivamente, surgiu a ideia de uma terceira casa para o Circulu’s Lanches: “- Pai, eu e o Leandro conversamos bastante sobre o Circulu’s e surgiu uma ideia, o que você acha de voltarmos às origens?”, João ficou pensativo e questionou a filha: “- Qual sua ideia, minha filha?”, então ela começou a revelar o que outrora tinha pensado: “- Bom, muitos dos seus clientes são da zona norte da cidade, então pensei em abrimos um *food truck* naquela região e assim poderemos satisfazer ainda mais para nossos clientes pelo Circulu’s estar ainda mais próximo de todos, espalhado por toda a cidade”. João analisou o que foi explicado já com inclinação de aderir a ideia sugerida por sua filha (afinal, adorava inovações), e então fez uma nova pergunta: “- Estou de acordo com sua ideia, mas você já tem ideia de onde alocar o

*food truck*? Precisa ser um local realmente estratégico minha filha!”, Leandro não demorou muito e disse: “- João, pensamos nas proximidades da Universidade que tem perto da zona norte para nos instalarmos, pense como muitos alunos saem das aulas cansados, com uma grande vontade de se descontraírem, conversar e comer um lanche... lá não existem restaurantes a noite, muito menos lancherias. Além disso, tem um monte de prédios e pessoas morando naquela região. Teremos um público quase certo para atender, além de os seus clientes que moram ali terão um local para comprar seus lanches mais próximo de suas casas. Pense bem, esse foi o motivo pelo qual você escolheu inicialmente o Circulu’s, não acha que será uma boa ideia agora também? Estamos apenas pondo em prática tudo aquilo que o senhor sempre ensinou”. João ficou algum tempo em silêncio, e depois de conceder o aval para sua filha e genro colocarem sua ideia em prática, afinal, ele era adepto a grandes ideias e a vontade e entusiasmos sempre contagiaram João.

Em março de 2016, o *food truck* do Circulu’s foi inaugurado. Não demorou muito para começar a fazer um grande sucesso entre os moradores da região e principalmente entre os alunos da faculdade. Lanches com a mesma qualidade da matriz principal, um ótimo atendimento (premissas básicas de João), mais próximo dos clientes daquela parte da cidade e de um público universitário que gosta de um ambiente para conversar e da praticidade deste tipo de lanche. Foi a combinação mais propícia de todos os ingredientes responsáveis pelo sucesso de mais aquela expansão do Circulu’s Lanches. Mais uma vez a opção de

expandir um negócio já consolidado funcionou, e novamente, muito bem.

Hoje o Circulu’s Lanches de João e sua família geram mais de 80 empregos diretos nas suas diversas localidades e estabelecimentos. Na manhã do dia 05 de setembro de 2016, João foi escolhido como comerciante do ano, e juntamente com sua filha Juliana e genro Leandro, foram homenageados na Associação Comercial de Pelotas (ACP), sendo referência de empreendedores no ramo alimentício na cidade.

Em novembro de 2016, aquele empreendimento que iniciou apenas por boa vontade e muitas incertezas através de um pequeno trailer em meados de 1991, foi visitado, em seu espaço aconchegante e muito agradável, por uma ex-presidente do Brasil, que não pensou duas vezes antes de pedir o famoso “xis bebum” com muita maionese, do seu João, na cidade de Pelotas. Afinal, a propaganda do melhor lanche da cidade não deveria ser em vão e ela não iria de maneira alguma perder essa oportunidade única. João não poderia estar mais feliz com isso.

## NOTAS DE ENSINO - ORIENTAÇÃO PARA PROFESSORES

### RESUMO

O presente caso para ensino objetiva contribuir para o processo de reflexão acerca do papel do gestor da empresa, como tomador de decisões, no ramo alimentício, considerando as dificuldades e barreiras encontradas pelo mesmo, bem como as estratégias e ações que a empresa formulou em decorrência dessas conjunturas. O caso apresentado conta a história do Circulu's Lanches, protagonizado pelo gestor da empresa, João, que em meados de 1991 decidiu entrar em uma sociedade com um membro da família e iniciar sua empreitada no ramo do serviço de lancherias. O decorrer da história traz à tona as dificuldades encontradas pelo gestor durante os anos e ainda, as principais ações do gestor e de sua equipe, suas inovações e criações, como o famoso "Xis Bebum" e a Maionese do Circulu's, que culminaram no que hoje é um negócio de sucesso e referência no mercado em que atua. Na sequência, notas de ensino para docentes serão apresentadas, com sugestões de discussões e aplicabilidade no ambiente educacional.

**Palavras Chave:** gestor; empreendedorismo; orientação empreendedora.

### ABSTRACT

The present case for teaching aims to contribute to the process of reflection about the role of the manager of the company, as a decision maker, in the food sector, considering the difficulties and barriers encountered by the manager, as well as the strategies and actions that the company formulated as a result of these conjunctures. The case presented tells the story of Circulu's Lanches, carried out by the manager of the company, João, who in mid 1991 decided to enter into a partnership with a family member and start his work in snack bar. The course of the story brings to light the difficulties encountered by the manager over the years, as well as the main actions of the manager and his team, his innovations and creations, such as the famous "Xis Bebum" and Circulu's Mayonnaise, culminating in today it is a business of success and reference in the market in which it operates. In the sequence, teaching notes for teachers will be presented, with suggestions for discussions and applicability in the educational environment.

**Keywords:** manager; entrepreneurship; entrepreneurial orientation.

### Objetivos didáticos

A partir da interpretação do perfil de João, o protagonista do Circulu's Lanches, e das tomadas de decisões em relação ao ambiente que cercava sua realidade, o presente caso para ensino tem como principais objetivos educacionais:

- expor a realidade de um segmento do ramo alimentício em termos de sustentabilidade e competitividade organizacional, desde sua criação, surgimento, dúvidas iniciais, passando por processos internos até a organização ao longo dos anos e estabelecimento de novas estruturas físicas.
- evidenciar o comportamento do empreendedor dos tomadores de decisões do Circulu's Lanches, e destacar os resultados e processos decorrentes dos tipos de tomadas de decisões.

- apresentar as tomadas de decisões do gestor frente às incertezas do ambiente em que o empreendimento estava inserido, considerando as repercussões de suas ações e demonstrando a viabilidade de algumas mudanças que impactaram diretamente em como o Circulu's Lanches conseguiu manter seu funcionamento ao longo de todos os anos de atividade.

- aproximar a realidade do ambiente empresarial (empírico) com o ambiente educacional (teórico).

O presente caso para ensino foi elaborado para utilização em disciplinas que abordem as temáticas de empreendedorismo, ambiente organizacional, planejamento estratégico/empresarial, estratégia, entre outras, tanto em nível de graduação quanto pós-graduação. Recomenda-se a utilização do

caso em classes que já tenham cursado disciplinas propedêuticas dos cursos de graduação e pós-graduação e/ou que possuam conhecimentos introdutórios sobre estratégia, empreendedorismo ou que estejam atuando no mercado de trabalho na área abordada.

O caso abordado pode ser analisado como balizar no contexto do empreendedorismo de uma organização/empresa, fomentando conhecimento fundamental do sistema antes de sua implantação, os processos envolvendo a consolidação do produto/marca, exemplificando um cenário completo do surgimento de um empreendimento.

Nessa proposta, o discente precisa avaliar o ambiente em que está inserido o empreendimento abordado, suas incertezas, e principalmente a posição e características do gestor da empresa alimentícia que impactaram diretamente na jornada e viabilidade das ações implantadas no Circulu's, de acordo com as tomadas de decisões apresentadas no decorrer da narrativa.

### Questões para discussão

- O cenário econômico atual é favorável para a implantação de um empreendimento nos moldes do relatado no presente caso? Se sim, justifique. Se não, qual o segmento que melhor possui viabilidade nos dias de hoje?

Para responder tal questão, o senso crítico dos discentes é de fundamental importância na construção da presente questão. Um empreendimento nos moldes do relatado, no ramo alimentício, tem se apresentado como viável em decorrência da adesão ao consumo de alimentos diferenciados e com qualidade comprovada, ainda que o cenário econômico atual apresente diversas incertezas ambientais. Ressalta-se que dentre os

diversos segmentos mercadológicos (fit, vegano, vegetariano, slow, entre outros) este se caracteriza como sendo da categoria *fast-food*, o que é viabilizado pela necessidade de agilidade no momento das refeições. Ainda, torna-se importante a reflexão sobre a necessidade de empreendimentos desta ordem, não só pela agilidade, mas pelo alimento ser considerado necessidade de primeira ordem.

- Quais principais características que o gestor do empreendimento apresentou, durante a trajetória da empresa desde o período inicial, até os dias atuais?

As principais características apresentadas por João ao longo do caso para ensino foram a capacidade de monitorar o ambiente em que o Circulu's estava inserido, identificando o principal concorrente e buscando oportunidades viáveis para competição com o mesmo, e a diferenciação dos produtos, que ocorreu através da utilização de insumos de alta qualidade e padronização dos lanches comercializados, destacando a posição do Circulu's frente aos concorrentes. Além disso, o comportamento inovador em busca de novos processos e novos produtos (como a forma de confeccionar os lanches e a criação de molhos diferenciados) e a disposição em assumir riscos (período inicial da criação do Circulu's, compra de imóvel, adequação de trailer para *Food Truck*, investimentos em ideias surgidas da própria família e futuros herdeiros) são características apresentadas pelo gestor em questão e que impactaram significativamente a trajetória do ambiente de negócios.

- Quais características de Mário mais chamaram sua atenção? Você acha que Mário é um empreendedor? Justifique sua resposta. O personagem Mario apresentou durante a história questionamentos referentes ao

processo empreendedor e insegurança desde a implantação do Circulu's Lanches até o momento em que decide deixar de ser sócio de João. Vale destacar ainda que, durante o caso, fica claro que Mario tenta aventurar-se em outros empreendimentos no ramo alimentício após desligar-se da sociedade com João, porém sem obter sucesso em nenhum deles, resolve dedicar-se por fim, à advocacia. O fato de o personagem não compreender as incertezas que cercam o ambiente e desesperar-se em relação aos concorrentes demonstra que o mesmo não possuía conhecimentos necessários de mercado e nem apresentava comportamento empreendedor. Em relação à orientação empreendedora, Mario não apresentava as características da dimensão em questão, pois em nenhum momento do caso buscou por inovações que pudessem agregar novos produtos ou serviços ao Circulu's Lanches, não realizava o monitoramento do ambiente e nem buscou por oportunidades mercadológicas que poderiam ser aplicadas na realidade em questão. Além disso, em relação a assumir riscos, o personagem demonstrou que não estaria disposto a arriscar-se por mais tempo no empreendimento, o que pode ser percebido pelo seu desligamento como sócio logo no início da implantação do empreendimento.

- Quais as principais dificuldades que o Circulu's Lanches enfrentou para ser consolidado no mercado?

As principais dificuldades enfrentadas pelo empreendimento em questão referem-se às de consolidação da marca e do reconhecimento no mercado, em especial pela existência de um forte concorrente já consolidado no mercado, com anos de experiência, que dificultava a procura dos

clientes pelo lanche do Circulu's. Seu destaque só foi possível depois de determinado período de tempo, através da divulgação de clientes iniciais captados pelo fator "disponibilidade de horário de atendimento da lancheria" em relação aos demais concorrentes, onde os clientes tiveram excelente experiência consumindo os produtos do Circulu's, indicando a marca para seus contatos e conhecidos. Dessa forma, o reconhecimento do produto deu-se através de clientes, que perceberam a diferenciação do produto e atendimento em relação às demais lancherias da cidade. Faz-se necessário destacar ainda que, um segundo momento de dificuldades em relação ao ambiente de negócios deu-se através da implantação da Normativa de 2013, decreto nº 5.717, referente à normatização das empresas de ramo alimentício classificadas como trailers, que sofreram alteração no processo de instalação, fato que alterou o cenário em que o Circulu's estava inserido.

- Você acredita que o vínculo familiar pode ser um atenuante de dificuldades no gerenciamento de um negócio? Em sua opinião, isso ocorreu na trajetória do Circulu's?

Nessa questão, faz-se importante destacar que o vínculo familiar pode potencializar as dificuldades em termos de gerenciamento e administração do ambiente de negócios, fato que não ocorreu na trajetória do Circulu's Lanches. As sucessoras do empreendimento, juntamente aos pais potencializaram as forças e oportunidades existentes no ambiente de negócio, com a criação de novos caminhos e busca por nichos de mercado, em diferentes locais da cidade. O mesmo ocorre para o papel da esposa de João, que auxiliou na

criação de um molho especial e diferenciado e foi, ao longo de toda a história, grande incentivadora das atitudes do protagonista.

-Em sua opinião, quais as maiores dificuldades encontradas por empreendimentos que estão no ramo alimentício?

Nessa questão, são válidas diversas constatações a respeito dos entraves para a inserção no mercado alimentício. O discente pode ressaltar o impacto das normativas e adequações em termos de fiscalização dos produtos e serviços, a dificuldade de padronização de sabor e qualidade em todos os produtos, a forte concorrência entre outros empreendimentos que se destacam por preço inferior ao de mercado, além dos entraves relacionados ao processo de administração e gerenciamento. Da mesma forma, a questão de consagração no mercado, reconhecimento da marca e da qualidade do produto oferecido podem ser características que apenas são constatadas ao longo do tempo, não ocorrendo, na maioria das vezes, no curto prazo.

### **Plano de Ensino**

Com intuito de complementação do material didático do docente, na introdução desse caso, é disponibilizada uma breve apresentação do tema abordado no caso, a orientação empreendedora e a realidade da história a ser contada. Ao final do caso, é apresentada revisão teórica sobre a abordagem de orientação empreendedora e suas principais características. Caso o docente opte por incluí-la em sua disciplina, recomenda-se a disponibilização do texto com antecedência para os alunos, com vistas a municiar o docente e discentes com material para ser discutido e refletido, acerca das problemáticas apresentadas no caso.

Caso o texto seja apresentado e disponibilizado aos alunos com antecedência, recomenda-se ainda que procedimentos como síntese do caso e resumo sejam utilizados pelos docentes, para que a leitura dos discentes seja aproveitada em sua totalidade e gere debates e discussões sobre o tema.

Como atividade em classe, o docente poderá solicitar primeiramente que os acadêmicos discutam as respostas de todas ou algumas questões selecionadas pelo docente, em duplas, visando identificar as concordâncias e discordâncias entre os membros das duplas. Além disso, ressalta-se a importância da atividade ser executada em curto espaço de tempo, desde que este seja suficiente para discussão e manutenção do foco da turma.

Após, recomenda-se que as duplas sejam desfeitas e trabalhe-se como grande grupo, ressaltando os diferentes posicionamentos, preferencialmente na lousa, ou projetor, ou papéis adesivos, para que possam ser contrastados ao final da atividade com a teoria sobre orientação empreendedora. O debate deve ser instigado por parte do docente, para identificação dos posicionamentos divergentes durante a atividade, esperando um aprofundamento de discussão e surgimento de dúvidas dos discentes, não contempladas até o momento.

Recomenda-se ainda, considerando uma etapa posterior e final, que o docente instigue os acadêmicos a identificarem os principais aspectos referentes ao caso para ensino, abordados durante a discussão, relacionando-os com conteúdos de outras disciplinas que já tenham sido cursadas ou que estão sendo, instigando uma abordagem multidisciplinar do assunto.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Orientação Empreendedora

No contexto do empreendedorismo, Fillion (1999) destaca que na década de 80 ocorreu grande expansão de pesquisas de diversas áreas acerca do tema. Em complemento, Grégori et al. (2006) ressaltam que no panorama de empreendedorismo, a orientação empreendedora tem sido um dos temas que mais chamam a atenção de pesquisadoras e cientistas da área, incitando discussões acerca do empreendedorismo a nível de organização. Ela é uma das abordagens que emergiu como um importante conceito para compreender o espírito empreendedor das organizações e seus processos estratégicos e desempenho (RAUCH et al., 2009).

Nesse contexto, a orientação empreendedora (OE) surge como vertente teórica originária do empreendedorismo que visa compreender as ações desenvolvidas pelos tomadores de decisões, as quais impactam no desempenho das organizações. Um dos trabalhos pioneiros sobre a OE foi o de Miller (1983), cujo conceito originou-se das literaturas que abordavam a tomada de decisão de forma estratégica - a exemplo de Mintzberg (1973) - e que apresentou a importância da orientação empreendedora do gestor, residindo no fato de que a mesma reflete a organização e desenvolvimento da empresa, em termos de proatividade, inovatividade e assunção ao risco (SILVEIRA-MARTINS; MASCARENHAS; MULLER, 2016).

Diversas são as abordagens de autores sobre essas três dimensões propostas por Miller (1983). Sabe-se que a orientação empreendedora compreende as ações desenvolvidas pelos tomadores de decisões

com intuito de criar, melhorar processos organizacionais e manter a vantagem competitiva da organização. As dimensões que compreendem a orientação empreendedora em sua origem, relacionam-se com a proatividade, inovatividade e assunção ao risco, além da autonomia e competitividade agressiva, propostas em estudo posterior de Lumpkin e Dess (1996). Não há um consenso acadêmico sobre quais dimensões devem ser utilizadas em cada tipo de avaliação de gestores e também, se devem ser consideradas de maneira uni ou bidimensional.

Inúmeros estudos avaliaram a orientação empreendedora em relação à influência no desempenho das empresas. Estudos identificaram influência positiva no desempenho das empresas, que apresentaram melhores performances (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; WIKLUND; SHEPERD, 2005; ESCOBAR, 2012) à medida que apresentaram maior orientação empreendedora.

A orientação empreendedora é uma forma para criação de valor dentro de organizações novas ou existentes. Uma orientação empreendedora mantém as empresas mais dispostas, tornando-as conscientes do ambiente em que estão inseridas, nas tendências do mercado e ajudando a avaliar novas possibilidades existentes nesse contexto (LUMPKIN, COGLISER, SCHNEIDER, 2009). Além disso, a OE refere-se ao processo empreendedor, em como se desenvolve na ótica do empreendedorismo. Para Lumpkin e Dess (1996), ela está relacionada aos métodos, práticas e estilos de tomadas de decisões dos envolvidos no processo de gerenciamento da empresa.

O conceito de inovatividade, uma das dimensões da OE, relaciona-se com a tendência do gestor de uma empresa em compartilhar e apoiar novas ideias, novas propostas, novos produtos, através da experimentação e novidade, que podem resultar de novos produtos, novos serviços e novas abordagens (MILLER, 1983).

Nesse contexto, uma postura estratégica de inovação é relacionada com o desempenho de uma organização, uma vez que ela aumenta as chances de a organização perceber as vantagens, em mover-se primeiro (antes dos demais concorrentes) e captar as oportunidades de mercado (WIKLUND, 1999). Adicionalmente, a inovatividade é caracterizada como a voluntariedade em inovar, propor novidades cabíveis ao nicho de mercado em que está inserido e também ao processo de inovação como um todo.

A segunda dimensão proposta por Miller (1983) é a assunção ao risco. Tal dimensão captura o grau de risco que reflete em inúmeras decisões de alocação de recursos e escolha de produtos, mercados, serviços, refletindo em atitude de assumir riscos (sejam eles financeiros ou não), dentro do contexto da organização.

Para identificar o comportamento de risco de uma organização, a abordagem de orientação empreendedora de Miller (1983) tem sido bem aceita. Ela foca na tendência que o gestor apresenta para engajar-se em projetos de risco e também na ação do gestor em termos de cautela versus ousadia, para atingir os objetivos da empresa. Para Covin e Slevin (1991), normalmente uma postura agressiva nesse sentido visa maximizar e potencializar a probabilidade de explorar as oportunidades potenciais de negócio.

Outra dimensão da orientação empreendedora é a proatividade. Nesse contexto, a iniciativa, conceito abordado em proatividade, é um componente importante

no processo empreendedor. Para Penrose (1959), a importância do gerente empreendedor dá-se à medida que há uma maior visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades. Com isso, a proatividade pode ser crucial para a OE, uma vez que ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas, novos produtos, novos serviços e/ou negócios. Adicionalmente, conforme destacado por Zahra e Covin (1995), as empresas pró-ativas podem obter vantagens para pioneiros em atividades, segmentar mercados, cobrar preços superiores, desnaturando o mercado frente aos concorrentes.

A proatividade diz respeito, nessa ótica, às iniciativas de antecipação e busca por novas oportunidades, participar em mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996), criar uma nova vantagem competitiva antecipando-se em relação às mudanças e necessidades de mercado futuras.

Ao aprofundar as dimensões, percebe-se que a inovatividade compreende a ação do gestor em dedicar-se na busca por produtos, serviços, ofertando inovações para o mercado que visa ser atingido (SILVEIRA-MARTINS; MASCARENHAS; MULLER, 2016). Nesse mesmo contexto, a proatividade é refletida pela inovação, a inclinação para perceber oportunidades e tendências. A assunção ao risco, por sua vez, compreende a ação do gestor em entender e compreender as incertezas que fazem parte do processo de tomada de decisões.

As empresas que apresentam orientação empreendedora significativa destacam-se por forte ênfase em inovação, além de terem a habilidade em lidar com incertezas do ambiente a seu favor, trazendo benefícios para a empresa. Nesse contexto, a orientação empreendedora é uma derivação do construto de estratégia, no qual o conceito

inclui determinados resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais e comportamentos demonstrados pelos gestores das empresas, conforme apontado por Covin e Slevin (1991).

## ANÁLISE DO CASO

A preocupação em compreender quais os fatores que mais influenciam no desempenho de empresas, e que as tornem mais competitivas que as demais, fez com que diversos estudos buscassem explicações para as variações de desempenho organizacional. Nas últimas décadas, as discussões sobre empreendedorismo, estratégia, teorias organizacionais têm considerado a influência da capacidade de empreender, inovar, gerenciar e organizar mudanças, na sustentabilidade competitiva e no desempenho das empresas, estimulando debates que tratem dessa temática sob a ótica do empreendedorismo, estratégia e orientação empreendedora (ESCOBAR et al., 2014).

O empreendedorismo, de uma maneira geral, pode ser aplicado em grande variedade de contextos, retratando um campo teórico bem abrangente. Diferentes linhas temáticas de estudo dentro do empreendedorismo têm dividido pesquisadores e também desenvolvido amplo campo de estudo na área (GRÉGOIRE et al., 2006). Dentro desse contexto, uma das temáticas que mais têm gerado debates na academia é a Orientação empreendedora, proposta em estudo seminal de Miller (1983).

Como pode ser percebida, a orientação empreendedora compreende importante eixo temático dentro do empreendedorismo, principalmente por tratar-se de características relevantes e que,

comprovadamente em diversos estudos, influencia de maneira positiva o desempenho das organizações, bem como sua manutenção. As características do gestor que possuem traços de orientação empreendedora são de suma importância para a compreensão das divergências de resultados em diversos ramos de empresas, no contexto nacional e internacional.

No presente caso para ensino, o protagonista, João, apresenta-se como um gestor diferenciado em relação aos demais. A busca constante por inovações em produtos e processos de seu empreendimento, o relacionamento diferenciado com os clientes, a prática de monitoramento do ambiente, antecipando barreiras futuras e identificando oportunidades mercadológicas, bem como a disposição a assumir riscos com chances razoáveis de falha são características que descrevem a orientação empreendedora, teoria abordada no presente estudo, e demonstram, de maneira prática a influência desse comportamento no sucesso do empreendimento.

Atualmente, o negócio em questão utilizado como fonte para discussão sobre a orientação empreendedora apresenta-se consolidado no mercado, sendo um dos estabelecimentos do ramo alimentício com maior reconhecimento na cidade em que está inserido, com potencial de crescimento ascendente e expansão em diversos outros eixos do ramo, evidenciados pela atuação de João e toda sua família, juntamente à toda a rede de pessoas relacionadas ao Circulo's Lanches.

## REFERÊNCIAS

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.16, n.1, p.7-25, 1991.
- ESCOBAR, M.A.R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Biguaçu, SC. 2012. 202p. Dissertação (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2012.
- ESCOBAR, M.A.R.;VERDINELLI, M.A.; ESCOBAR, A.G. Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Agências de Viagens e Turismo Brasileiras. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 2014, Goiânia. **Anais....** Goiânia, 2014, p. 1-16.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.**RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abril/julh. , v. abr/jul, p. 5-28, 1999.
- GRÉGOIRE, D. A.; NÖEL, M.X.; DÉRY, R.; BÉCHARD, J.P Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A cocitation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, 2006.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v.21, n.1, p.135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; GOGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.33, p. 47-69, 2009.
- MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v.29, n.7, p.770-791, 1983.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v.16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n.5, 761-787, 2009.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; MASCARENHAS, L.E.; MULLER, C.R. Conduta empreendedora uni/multidimensional como estratégia precedente da capacidade gerencial. In: XXIX Congresso Latinoamericano de Estrategia, At Montevideo. **Anais...** , Montevideo, Uruguai, 2016.
- WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship.**Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance:a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v.20, p.71-91, 2005.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.16, n.4, p.5-21, 1993.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J.G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

**NOTA**

- (1) Doutor e Mestre em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI. Graduado em Administração pela Universidade de Passo Fundo/UPF. Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais (PPGDTSA) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Pelotas/UFPel, Pelotas/RS.
- (2) Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Pelotas/UFPel. Graduada em Medicina Veterinária pela Universidade Federal de Pelotas /UFPel. Bolsista CAPES.
- (3) Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pelotas/UFPel. Bolsista Iniciação Científica do CNPq.

*Enviado: 03/03/2017*

*Aceito: 21/08/2017*