



MERCADO & MARKETING (M&M): da necessidade à oportunidade

MERCADO & MARKETING (M&M): from need to opportunity

Jailson Santana Carneiro

Email: jailson192@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Professor Assistente da Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Pernambuco, Brasil.

Halana Adelino Brandão

Email: halana.brandao@ufca.edu.br

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

Antonio Messias Valdevino

Email: messiasurca@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Marcus Vinícius de Oliveira Brasil

Email: mvobrasil@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar um caso de ensino em Administração, no qual se descreve a problemática em torno da abertura e gerenciamento de uma empresa da área de serviços. O caso envolve diversos aspectos do empreendedorismo como a importância da ferramenta de plano de negócios, características de empreendedores, barreiras à entrada etc. e, apesar de surgir a partir de uma experiência singular dos empreendedores, é um caso que pode inspirar jovens universitários. As dificuldades descritas ao longo do texto, como o baixo nível de profissionalização do mercado da região do Cariri, Sul do Ceará, e a pouca experiência dos empreendedores com o setor que pretendiam atuar, foram superadas no processo de adaptação e reestruturação da Mercado & Marketing (M&M). Assim, este caso traz a possibilidade de análise dos processos inerentes ao

empreendedorismo, bem como os de tomada de decisão, buscando alternativas que poderiam evitar os problemas enfrentados pela empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Pesquisa de Mercado; Tomada de decisão.

Abstract

This paper aims to present a teaching case in Management, in which the problem of opening and managing a service company is described. The case involves several aspects of entrepreneurship such as the importance of the business plan tool, characteristics of entrepreneurs, barriers to entry, etc. and, although it emerges from a unique experience of entrepreneurs, it is a case that can inspire university students. The difficulties described throughout the text, such as the low level of professionalization of the market in the Cariri region, Southern of Ceará, and the lack of experience of the entrepreneurs with the sector that they intended to act, were overcome in the process of adaptation and restructuring of the Mercado & Marketing (M & M). Thus, this case brings the possibility of analyzing the inherent processes of entrepreneurship, as well as the decision-making process, seeking alternatives that could avoid the problems faced by the company.

Keywords: Entrepreneurship; Market research; Decision making.

1 INTRODUÇÃO

O mês de outubro de 2013 chegava e mais de oito meses já haviam passado desde que os irmãos Miguel e Mateus Aguiar abriram o empreendimento próprio: a Mercado & Marketing (M&M). Inicialmente, a empresa prestava apenas o serviço de pesquisa de mercado na Região Metropolitana do Cariri, Sul do Ceará. Miguel, formado em Administração, e Mateus, formado em Economia, desenvolveram um plano de negócios para abertura da empresa contendo todas as demandas que um trabalho deste exige, como capital de giro, fluxo de caixa, análise setorial, macroambiental etc. Sem concorrentes diretos na região de atuação, a M&M iniciou suas atividades conforme o planejado. Porém, o tempo passou e até então a empresa dos irmãos Aguiar não tinha um único cliente.

2 O COMEÇO DA MERCADO & MARKETING (M&M)

Durante a graduação Miguel Aguiar, o irmão mais velho, envolveu-se com praticamente tudo que podia na universidade, participando de grupos e núcleos de

pesquisa e extensão, além do movimento estudantil. Na trajetória de 4 anos e meio ele refletiu sobre as possibilidades para quando concluísse o curso. Pensou em ser docente, depois em abrir o próprio negócio, mas a indecisão permanecia. Num momento de contato mais próximo ao mercado, ele decidiu participar da seleção de um grupo de estudos e pesquisas na universidade que atuava nas temáticas ligadas à escola de Negócios: Empreendedorismo, Liderança, Negociação, Inovação e, principalmente, Estratégias e Consumo. Na época, o núcleo era coordenado pelo Professor Rodrigo, que exigia em suas seleções que os alunos passassem por prova escrita e uma entrevista com o intuito de verificar, principalmente, a desenvoltura e argumentação do estudante, algo que Miguel possuía.

Conquistada a vaga e devido ao seu destaque ao longo do curso e das etapas de seleção, o professor o designou como líder para montar uma equipe de sete alunos e coordenar a pesquisa para uma empresa de bebidas de grande porte da Região do Cariri - Sul do estado do Ceará. Foi a primeira experiência com pesquisa de mercado. Miguel, então, participou de todo o processo de pesquisa, desde a formação da equipe, passando pela coleta, tabulação e análise dos dados até a construção e apresentação do relatório final para os gerentes da empresa de bebidas. A apresentação dos resultados e consequente troca de ideias fez com que Miguel ficasse mais curioso e motivado, tanto que ele se aprofundou nos estudos sobre pesquisa de mercado, reforçando o conhecimento adquirido com a pesquisa prática. Os ensinamentos e acompanhamento do Prof. Rodrigo foram essenciais neste ponto, uma vez que ele já teve experiências com pesquisa de mercado e com alguns empreendimentos próprios. Assim, a semente havia sido plantada.

A experiência com a pesquisa de mercado foi positiva e proveitosa, tanto que a relação chegou ao ponto do Prof. Rodrigo ser orientador do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Miguel. O final da graduação se aproximava e os dilemas decorrentes do que fazer após terminar um curso superior vez ou outra se fazia presente. Entre os amigos da faculdade, o receio não era diferente:

- Miguel, o que você vai fazer quando terminar o curso? Indagou Pedro, um amigo da graduação.

- Cara, eu ainda não sei. Particpei da Empresa Júnior e vários outros grupos na tentativa de me ajudar, mas ainda não me encontrei. E você o que vai fazer?

- Eu vou estudar para concurso. O difícil é passar em um bom, mas depois que consegue a estabilidade a pessoa sossega. Meus pais vivem falando que carreira tranquila só se for em serviço público.

- Realmente a estabilidade é um diferencial e tanto, mas eu acho queria um negócio meu, sabe? – Respondeu Miguel.

- Pois se você abrir um negócio e for ganhar muito dinheiro, pode me chamar. Eu só não largaria o concurso, porque a renda lá é certeza por conta da estabilidade. – Disse Pedro em tom de brincadeira.

Após esta conversa com Pedro, Miguel foi para casa pensativo. Ao olhar para as pessoas ao seu redor, boa parte ou eram concursadas ou empregadas. E foi, no final das contas, o desejo por uma estabilidade que fez com que, ao concluir o curso de Administração em 2011, Miguel fosse estudar para concurso público. Afinal, dentre as opções disponíveis, esta parecia a mais viável naquele momento. A notícia de um concurso da Receita Federal colaborou ainda mais para a decisão.

Nos meses que sucederam, Miguel decidiu excluir as redes sociais e sair o mínimo possível de casa, dedicando-se exclusivamente aos estudos para o tão falado e sonhado concurso. Disciplina e várias horas de estudos eram praticamente a receita de sucesso de muitos vídeos sobre “Técnicas para passar em um concurso público”. Entre os familiares e amigos, Miguel era exemplo de uma pessoa que teria uma vida promissora num órgão público de renome, era questão de tempo apenas. No entanto, certo dia, após oito meses de estudo e debruçado sobre os livros, a ansiedade e inquietação vieram à tona. Numa rápida reflexão, falou consigo mesmo:

- Estou sem dinheiro e sem trabalhar. Estou só estudando para esse concurso. Não! Está tudo fora do que eu realmente quero! - Exclamou.

A ansiedade em mudar de perspectiva de vida fez com sua mente se voltasse novamente ao mercado, decidindo assim abrir o próprio negócio. Mas veio a pergunta: uma empresa de que? Em que segmento? Com qual dinheiro?

Com o intuito de um possível encaminhamento para essas questões, Miguel entrou em contato com alguns professores da graduação e alguns poucos amigos que haviam empreendido na região nestes meses em que esteve se dedicando ao concurso. Ficou claro que a opção em empreender naquele momento não estava vinculada a uma oportunidade inovadora, mas era necessário se arriscar em uma aventura empreendedora.

Numa das idas à universidade, encontrou-se com o Professor Rodrigo para pedir conselhos e ideias de qual empreendimento abrir. O Professor foi categórico com Miguel:

- Olha Miguel, eu cheguei na região a pouco mais de três anos, como você bem sabe. Tive empresas na capital, mas optei pela vida docente por dois motivos: o primeiro é que eu me sinto realizado sendo professor e o segundo é que meus empreendimentos não deram muito certo, não por incompetência, mas por uma série de motivos pessoais. Fico feliz que você tenha visualizado outra oportunidade além do concurso público. Sempre acreditei no seu potencial, e acredito que terá sucesso ao empreender.

- Obrigado, Professor. Mas vim aqui justamente para você me dar um direcionamento em que empreender.

- Miguel, meu conselho é que você monte um plano de negócios, pois ele é extremamente necessário. Não vou lhe dar respostas, a propensão ao risco é um exercício que faz parte do ato de empreender. – Disse o Professor.

E foi no intuito de identificar oportunidades, que Miguel trocou as leituras do concurso por jornais e notícias sobre a Região do Cariri.

2.1 Buscando a oportunidade

As notícias sobre o Cariri Cearense eram animadoras, pois muitas empresas de grande porte estavam se instalando na região, especialmente varejistas, além de muitas franquias. Miguel considerou alguns pontos relevantes neste início, a saber:

- A Região Metropolitana do Cariri (RMC), situada no Sul do Ceará e criada em 2009, pela Lei Complementar Estadual nº 78 (CEARÁ, 2009), é composta pelos municípios de Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Caririçu, Farias Brito, Jardim, Missão Velha, Nova Olinda e Santana do Cariri. Os nove municípios somam uma área de 5.025,655 km² e uma população em 2013 de 582.403 habitantes conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).
- Dentro da RMC o triângulo Crajubar, acrônimo formado pelos nomes das cidades de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, se destaca, uma vez que são as cidades mais conurbadas. De acordo com o IBGE (2013), juntas, a população destas três cidades ultrapassava os 445.000 habitantes em 2013 e

o Produto Interno Bruto (PIB) dos três municípios chegava a quase R\$ 4 bilhões em 2012.

- A cidade de Juazeiro do Norte, especificamente, possuía em 2012 um potencial de consumo em torno de R\$ 570 milhões, de acordo com reportagem da Exame, Revista de Negócios de circulação nacional, sobre o novo mapa de consumo no país. A cidade virou um grande polo varejista, atraindo multinacionais como Walmart e Carrefour e se encontrava em plena ebulição. Além disso, Juazeiro do Norte também era um polo calçadista, polo de comércio popular e polo universitário. Em 2012 tinha 17 concessionárias de carros e um dos maiores shopping centers do interior do Nordeste (Stefano & Cruz, 2012).

Após uma observação detalhada, Miguel se recordou de um fato ocorrido na graduação. A pesquisa de mercado que ele coordenou junto com Prof. Rodrigo para a empresa de bebidas foi feita como uma espécie de terceirização. A empresa de bebidas contratou uma empresa especializada na capital Fortaleza e esta, contratou os serviços do núcleo de pesquisas na universidade. Então na região do Cariri cearense não tinha empresa de pesquisa de mercado especializada? – Questionou-se Miguel.

Neste sentido, ele buscou informações sobre as empresas de pesquisa de mercado que atuavam na região e nenhuma prestava um serviço especializado como o que foi feito na época em que era aluno. Ademais, o mercado regional estava em processo de expansão econômica e num contexto de chegada de grandes concorrentes, muitos empresários, especialmente os pequenos, teriam que se preparar e realizar pesquisas para manterem o negócio. O cenário era, portanto, promissor, apesar de que, até aquele momento, não tinha sido feito um estudo técnico de viabilidade. Nesse sentido, existiam apenas algumas informações e um impulso para empreender.

2.2 Inauguração em breve

Com a ideia em mente, o conhecimento prático e teórico e força de vontade, Miguel havia escolhido qual negócio abrir. E seu irmão mais novo, Mateus Aguiar, foi um dos que acreditou na ideia, tanto que se tornou sócio. Mateus estagiou durante

alguns anos no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e sabia da necessidade de uma empresa especializada neste seguimento. Ademais, os irmãos tinham características pessoais e profissionais que se completavam, conforme relata Miguel:

- De um lado tinha eu, um administrador que gostava de correr os riscos necessários e apostar em uma boa ideia, e do outro, meu irmão, um economista que sempre avaliava as variáveis possíveis, especialmente custos, antes de tomar uma decisão. Era como se um fosse o acelerador e outro fosse o freio.

Essas características foram importantes para ambos e para a empresa em todo o momento das dificuldades. Na divisão das tarefas, Miguel ficou responsável por realizar o processo de pesquisa de mercado e Mateus com a parte gerencial e financeira da empresa. Associando os conhecimentos e práticas adquiridos na graduação, os irmãos montaram um plano de negócios da única empresa da região do Cariri que trabalharia exclusivamente com pesquisa de mercado. O dinheiro para abertura da empresa partiu da mãe dos jovens empreendedores, que mesmo acreditando que o melhor para os filhos seria a carreira pública, decidiu apoiá-los.

No entanto, os irmãos só aceitaram o dinheiro na condição de empréstimo e que o mesmo seria devolvido com juros e correção monetária. A ajuda da mãe foi vista como uma oportunidade, pois os mesmos não tinham as garantias exigidas por um banco para a realização de um empréstimo no nome deles.

- A gente até pensou em fazer empréstimo, mas a burocracia era grande e como nossa mãe tinha o dinheiro, se algo desse errado pelo menos a gente estaria devendo a ela e não a um banco. – Relata Mateus.

Com o dinheiro na conta, os irmãos deram entrada no processo de abertura da empresa. Alugaram uma sala comercial no centro de Juazeiro do Norte-CE e colocaram em prática as demais partes do plano de negócios. Com a M&M registrada e em funcionamento, o passo seguinte foi a divulgação da mais nova empresa da região. O investimento foi todo em *outdoors*, espalhando-os nos mais diversos pontos da cidade de Juazeiro do Norte e Crato (as duas maiores cidades da região do Cariri Cearense), pois seria a maneira mais rápida e eficiente para os empresários da região tomarem conhecimento da Mercado & Marketing (M&M), segundo o planejamento feito pelos irmãos.

2.3 E agora Miguel?! Meses passando e só dificuldades surgindo

Ao abrir a empresa, algumas dificuldades começaram a surgir. A M&M era uma empresa pioneira, porém tinha concorrentes indiretos, que no caso eram as empresas de consultoria que realizavam trabalhos em diversas áreas, além de fazer a pesquisa de mercado. Isso acabou dificultando a penetração da M&M no segmento, pois estas empresas, além de não serem especializadas, cobravam valores bem abaixo dos que deveriam ser praticados, fazendo da pesquisa de mercado apenas um acessório da consultoria, uma espécie de “extra” e com valores que variavam entre R\$1.000,00 e R\$2.500,00.

Com a entrada da M&M pretendendo cobrar de R\$7.000,00 a R\$9.000,00 reais por pesquisa ficou quase inviável a concorrência com as empresas de consultoria. Todavia, de acordo com análise feita previamente no plano de negócio, considerando o poder aquisitivo dos possíveis clientes da região, os valores praticados pela M&M eram considerados justos, pelo menos para os irmãos empresários. Em outras regiões, como capitais, as pesquisas de mercado giravam em torno de R\$20.000,00. As dificuldades de penetração e aceitação eram esperadas, mas não da maneira como estava se configurando.

Além disso, os concorrentes com preços baixos não se tornaram a única preocupação. Um detalhe importante da região do Cariri era que, apesar de estar passando por um processo de chegada de novos empreendimentos de variados segmentos, especialmente de serviços, a maioria das empresas da região era familiar e boa parte de seus empresários não conseguia mensurar a importância da pesquisa de mercado e saber o retorno dela, vendo inclusive a pesquisa como um gasto para a empresa e não como um investimento necessário. Além do problema da concorrência e da resistência dos empresários, a estratégia de divulgação por meio dos *outdoors* não estava surtindo o efeito desejado, pois os empresários da região podiam até ver o anúncio, mas não procuravam a M&M.

Na tentativa de minimizar tais problemas, Miguel começou a ligar para os empresários e a realizar visitas para apresentar o serviço de pesquisa de mercado. Ele ia às empresas no intuito de conversar com os gestores e apresentar uma proposta com todos os benefícios de uma pesquisa de mercado. Por exemplo, como examinar os concorrentes, o mercado, se um novo produto ou um novo serviço seria viável ou não, além de mensurar se o cliente está satisfeito ou não com o produto ou serviço, e o que pode ser melhorado.

Ademais, era apontada a questão da Região do Cariri estar passando por um processo de chegada de grandes empresas de outras partes do país, sendo algumas multinacionais. Miguel justificava a importância do serviço, alegando que a concorrência e as possibilidades de consumo e acesso a bens e serviços aumentaram na região. Porém, nesse momento de visitas, Miguel percebia mais fortemente a resistência dos donos de empresas da região.

- Você acha que eu preciso fazer pesquisa para saber se minha empresa está bem? Estamos vendendo bem. Não precisa de nenhuma pesquisa não, prefiro gastar o dinheiro com outra coisa. – Respondeu um dos empresários.

Em outras empresas o clima era mais agradável, porém sem muita perspectiva de fechar negócio. Várias visitas foram realizadas, mas este trabalho não surtia efeito. A M&M ainda continuava sem clientes. O planejamento dos jovens empreendedores era ficar até um ano sem clientes, mas isso não era cogitado, apesar de existir uma precaução. Todos esses problemas fizeram com que Mateus, certo dia no escritório da empresa, chamasse o irmão e dissesse:

- Miguel, já faz seis meses que abrimos a empresa e até agora nada de cliente. É melhor a gente fechar e partir para outro empreendimento. A M&M não está sendo viável e o dinheiro que estamos gastando para manter esse escritório podemos aproveitá-lo para iniciar outro negócio.

- Calma, Mateus. Você está desanimando e deixando o obstáculo tirar o foco do que planejamos. Essas dificuldades fazem parte quando decidimos empreender.

- Mas só estamos tendo gastos, não tivemos nenhuma receita desde que abrimos. Não estou falando para desistirmos de empreender, apenas que é melhor a gente tentar outra coisa. – Respondeu Mateus.

- Mateus, temos capital de giro para ficar até 1 ano sem cliente, então antes disso nós não desistiremos da empresa. Nós vamos conseguir alguma solução, não se preocupe.

Com o prazo final se aproximando, Miguel começou a ficar preocupado, apesar de não demonstrar ao irmão. O que deveria ser feito para a M&M não fechar as portas? Mesmo após várias tentativas e estratégias de divulgação do serviço, por qual motivo as empresas não queriam fazer pesquisa de mercado?

Em uma de suas visitas às empresas, Miguel notou que a contratação de serviços como o que ele oferecia era muito pautada na confiança e na indicação. Vendo que a M&M prestava apenas o serviço de pesquisa de mercado e que os

preços estavam acima dos praticados na região do Cariri, Miguel percebeu que não teria como a M&M sobreviver somente dele. A empresa precisava ganhar nome na região e ser reconhecida por um serviço de qualidade, primeiramente.

Após refletir sobre isso e voltando ao plano de negócios, os irmãos notaram que a M&M poderia diversificar os serviços oferecidos, assim como seus concorrentes indiretos. O serviço oferecido pelos concorrentes não chegava a ser uma pesquisa de mercado plena, com toda a estruturação e desenvolvimento necessários, mas estavam impactando no andamento das atividades da M&M. No entanto, para que fosse possível a diversificação, fazer parcerias era algo essencial, pois sem indicação não teria como os trabalhos surgirem.

As primeiras parcerias foram com o SEBRAE e a Fundação de Desenvolvimento Tecnológico do Cariri (FUNDETEC). O serviço de consultoria estava em alta na região. As empresas realizavam o investimento neste serviço, especialmente pela facilidade e preços mais acessíveis proporcionados pelo SEBRAE e a FUNDETEC, cujo valores poderiam chegar a cobrir 50% do orçamento. Conseqüentemente, o contato com outras empresas de consultoria - inclusive as concorrentes indiretas que também faziam pesquisa de mercado - foi vantajoso, pois os irmãos perceberam mais de perto que o serviço que eles inicialmente propunham na M&M tinha mais qualidade técnica e as informações fornecidas seriam mais ricas.

A diversificação aliviou um pouco os gastos da M&M e possibilitou que a empresa dos irmãos Aguiar ficasse conhecida no meio empresarial. Eles comemoravam cada consultoria bem-sucedida, mas elas ainda não eram suficientes para influenciar a venda dos serviços de pesquisa de mercado. O que faltava afinal?

2.4 A luz do fim do túnel

O fato da empresa como foi inicialmente concebida não estar dando certo acabava por entristecer Miguel, que via na M&M uma empresa com a pesquisa de mercado especializada pelo menos como serviço principal. A oportunidade foi identificada, o plano de negócios foi feito com detalhe, mas algo ainda faltava.

Certo dia, Rodrigues, empresário da região, procurou Miguel para fechar uma parceria. O mesmo era dono da Visão Total, empresa que trabalhava com a técnica de cliente oculto, a única na região. Miguel já havia avistado *outdoors* da Visão Total em alguns pontos da cidade e se interessou em saber mais sobre a possível

parceria, afinal as empresas tinham alguns pontos em comum. Marcaram então uma reunião no escritório da M&M. Chegando ao escritório, Rodrigues, sem rodeios perguntou:

- Miguel, como a M&M está de clientes? Estão realizando muitas pesquisas de mercado? O mercado de vocês está bom?

O receio tomou Miguel, quem formaria uma parceria com alguém que tem uma empresa de pesquisa de mercado, porém não conseguiu realizar nenhuma? Mas ele prontamente respondeu:

- Melhor impossível! O mercado está ótimo, estamos fechando algumas pesquisas e já estamos com alguns clientes para outros serviços também. A consultoria está muito boa, nossas parcerias surtiram efeito e a projeção é que elas continuem assim.

- Nossa que bacana, a minha empresa está indo bem também. Nós só estamos tendo uma pequena dificuldade em introduzir o nosso serviço, afinal somos uma empresa nova e com um serviço pioneiro, mas nada que atrapalhe muito. – Respondeu Rodrigues.

Miguel Aguiar então percebeu que a situação da Visão Total não era tão boa assim, bem semelhante à da M&M no início de abertura:

- Rodrigues, a verdade é que não estamos negociando pesquisa de mercado com ninguém. A gente está é tentando convencer alguém para ver se vende pelo menos a primeira pesquisa.

- Pois a Visão Total está na mesma situação, Miguel. Sem cliente nenhum. – Respondeu Rodrigues.

Passado o momento de choque de realidade e desânimo, ambos conversaram sobre quais caminhos e estratégias adotar para as empresas permanecerem no mercado e terem clientes nos respectivos serviços. Miguel por estar a mais tempo acabou relatando todas as suas dificuldades vivenciadas, como a falta de nome, de clientes, de dinheiro e do tempo que se esgotava, e como foi fazendo mudanças no negócio para não fechar as portas. Nesta conversa Rodrigues também colocou suas percepções iniciais sobre a região e mencionou os motivos de ter escolhido a ferramenta do cliente oculto para trabalhar. Ele morou alguns meses nos Estados Unidos e Canadá e teve conhecimento de vários métodos. Um destes métodos foi o *coworking*.

- Miguel e Mateus, uma ideia muito boa que conheci no Canadá foi a do *coworking*. Funciona como uma espécie de escritório compartilhado, além de termos um mesmo ambiente para compartilhamento de informações e rede de contatos, de quebra reduzimos custos fixos, pois manteremos apenas um espaço. – Mencionou Rodrigues.

- Nossa, a redução de custos já seria uma boa. – Disse Mateus.

- Vamos então fechar a parceria e ler mais sobre *coworking* e outras técnicas que você puder compartilhar com a gente, Rodrigues. – Falou Miguel.

Posteriormente, a parceria entre as duas empresas acabou englobando outras duas de dois amigos de Miguel Aguiar, que foram a *Solution* (empresa que trabalhava com tecnologia da informação) e a *Comunica* (Empresa que trabalhava com publicidade e propaganda). O escritório das empresas foi concebido dentro das ideias e propostas de modelo de trabalho integrativo e colaborativo do *coworking*, com a rede de contatos de todos sendo compartilhada e conseqüentemente ampliada. Apesar de estarem sem clientes para os serviços principais das respectivas empresas, as consultorias prestadas, ainda que poucas, favoreceram a ampliação dos contatos.

Os serviços de consultoria realizados anteriormente, no decorrer de quase um ano, ajudaram na propaganda boca a boca positiva da M&M. A associação às demais empresas e, conseqüente o compartilhamento da carteira de clientes, foram fundamentais para empresa conseguir realizar sua primeira pesquisa de mercado, isso com praticamente um ano após a abertura. O cliente era de outro estado do Nordeste e desejava abrir dois empreendimentos na região do Cariri. Tomou conhecimento da M&M por meio de uma indicação de um empresário que procurou uma das empresas parceiras. Foi então, que os irmãos perceberam a importância do “nome” pautado na qualidade e da propaganda boca-a-boca no segmento de pesquisa de mercado.

As dificuldades, impostas pelo mercado, mostraram aos empreendedores que nem sempre o que se planeja acontece. A empresa não teria como ir adiante prestando apenas o serviço de pesquisa de mercado, ele teria que ser uma das opções. Hoje, quase quatro anos após a abertura, a M&M oferece um leque de serviços, atendendo clientes de fora da região do Cariri e até de outros estados em busca dos serviços que vão além da pesquisa de mercado e da consultoria. O portfólio engloba também grupos focais, construção de plano de marketing, plano de

negócios, *franchising* e cursos na área de liderança e empreendedorismo. A demanda e diversificação dos serviços fez com que houvesse a necessidade de aumentar a equipe. Uma psicóloga e mais um administrador foram integrados à M&M, além de estagiários.

Certo dia, após horas no escritório preparando uma pesquisa de mercado, um dos estagiários, que pretendia fazer um trabalho da faculdade sobre a Empresa, perguntou a Miguel como nasceu a M&M. Soltando um sorriso e um filme passando pela cabeça, o idealizador pensou em como que deixar de estudar para o concurso e abrir uma empresa foi a decisão mais desafiadora de sua vida. Afinal, teria sido essa a decisão mais acertada mesmo?

REFERÊNCIAS

STEFANO, F.; CRUZ, P. (2012). O novo mapa do consumo. **Revista Exame**. Agosto. Edição 1022, 46(2). Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1022/noticias/o-novo-mapa-do-consumo>. Acesso em: 29 de mar de 2017.

Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Demografia das Empresas 2013**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2013/default.shtm>. Acesso em 29 de mar de 2017.

CEARÁ. Lei complementar nº78, de 26 de junho de 2009. Dispõe sobre a criação da região metropolitana do Cariri, cria o conselho de desenvolvimento e integração e o fundo de desenvolvimento e integração da região metropolitana do cariri – FDMC, altera a composição de microrregiões do estado do Ceará e dá outras providências. Fortaleza, CE, 03 de julho de 2009, p. 01-02.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Objetivos de ensino

- Disparar discussões sobre o ato de empreender;
- Discutir sobre empreendedorismo por necessidade e por oportunidade;
- Debater sobre a utilidade de ferramentas de gestão empreendedora para a abertura e continuidade de uma empresa;
- Verificar as principais características e o comportamento dos empreendedores;
- Discutir os principais aspectos e contextos quando se empreende.

3.2 Fontes e Métodos de coleta

A coleta de dados do presente caso foi dividida em três momentos. No primeiro momento foi realizada uma pesquisa documental sobre a empresa, por meio da qual se buscou notícias e reportagens na internet. O site da empresa também serviu de fonte de informações preliminares.

Na segunda etapa ocorreu o contato com os irmãos empresários. Para tanto foi enviado um e-mail explicando do que se trata um caso para ensino e os objetivos deste trabalho com sua relevância para a formação dos discentes. Após o aceite foram marcados encontros individuais de acordo com a disponibilidade dos dois irmãos sócio fundadores da M&M e protagonistas deste caso. Foi utilizada como técnica de coleta as entrevistas semiestruturadas, com questões elaboradas previamente pelos pesquisadores. As entrevistas somaram mais de 58 minutos de áudio que foram transcritos, posteriormente. Os nomes dos irmãos, da empresa, bem como dos demais personagens apresentados foram alterados.

A terceira e última etapa consistiu em buscar informações que fossem externas à empresa, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Revistas de cunho não científico que tratassem de economia e negócios (Exame).

3.3 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Por meio do caso é possível identificar as características de um empreendedor, o contexto no qual está inserido e possíveis variáveis atuantes na abertura e sobrevivência de uma empresa. O propósito é disparar discussões sobre

a questão empreendedora, além dos desafios em empreender no Brasil e a importância de planejamento e adaptações ao mercado, demonstrando sua importância para a sociedade e conseqüentemente para a economia.

Sugere-se a utilização na graduação, a fim de discutir conceitos e aspectos norteadores referentes ao ato de empreender. Em uma eventual aplicação em pós-graduação, deve-se atentar para possíveis mudanças na aplicação e direcionamentos das discussões sobre empreendedorismo inovador ou por necessidade.

3.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso pode ser aplicado nas disciplinas de Empreendedorismo, Formação de Empreendedores, Estratégia em negócios e outras correlatas.

3.5 Possíveis tarefas a propor aos alunos

- *A oportunidade era realmente inovadora? O Empreendedorismo foi por necessidade ou oportunidade?*

As oportunidades para empreender ocorrem quando novos bens podem ser colocados à disposição do mercado por um valor superior ao custo de produção (Hisrich, Peters & Shepherd, 2014). Entretanto, existem empreendedorismo por necessidade e por oportunidade (Dornelas, 2007). De acordo com o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), observou-se um aumento na relação entre empreender por necessidade e por oportunidade. Ainda de acordo com o relatório, em 2017, 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade.

No entanto, é importante conhecer a motivação para iniciar um negócio, especialmente para se compreender melhor a natureza do empreendedorismo de cada país. O empreendedorismo por oportunidade reflete o “lado positivo” da atividade empreendedora e está relacionada com uma melhora de condição de vida do empreendedor ao identificar uma oportunidade para um empreendimento, enquanto que o empreendedorismo por necessidade é usado como uma ferramenta para a sobrevivência do empreendedor e de sua família. Neste caso, o empreendedor não possui preparação e nem realiza planejamento para seu negócio sobreviver.

Considerando os personagens principais do caso, nota-se que o ato de empreender foi decorrente de uma necessidade, pois Miguel não estava trabalhando e não tinha renda. Porém, para a concretização da ação empreendedora, que seria “a criação de novos produtos/processos e/ou a entrada de novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada (Hisrich, Peters & Shepherd, 2014), os personagens realizaram um planejamento para criação e sobrevivência do negócio.

➤ *A fonte de recursos financeiros usada foi a mais adequada? Justifique.*

Ao empreender, o indivíduo deve-se ater ao fato de que está em risco seu bem-estar, oportunidades de emprego e relações familiares, além de recursos financeiros. Segundo Minello e Gomes (2013) a decisão de empreender depende, na maioria das vezes, da percepção do risco envolvido pelo empreendedor potencial. E um dos principais desafios é referente aos riscos financeiros, pois as obrigações financeiras que o empreendedor assume, caso a empresa se torne malsucedida, acarretam em perdas maiores, que afetam o padrão de vida atual e futuro.

Dito isto, analisar se o episódio do dinheiro emprestado ter vindo da mãe foi uma boa opção ou teria sido melhor fazer um empréstimo e iniciar o negócio, atentando para o fato de que o empreendedor é um indivíduo que assume riscos. Segundo o GEM (2017), 45% dos especialistas “ouvidos” na pesquisa indicam que o apoio financeiro é fator limitante para o desenvolvimento das atividades empreendedoras no Brasil, ocupando o segundo lugar e ficando atrás apenas da Políticas governamentais e programas.

➤ *Quais são os fatores influenciaram na superação das dificuldades pelos irmãos Aguiar?*

Variáveis como os traços da personalidade, elementos sociodemográficos, idade, sexo, experiência profissional anterior, formação acadêmica em conjunto com a área científica, dentre outras, caracterizam a intenção de empreender. Ressalta-se que os irmãos têm formação em Administração e Economia e que ambos, em certo grau, possuem alguma experiência com a temática, seja na universidade ou em órgãos especializados como o SEBRAE. Fazendo uma ligação com a primeira pergunta, o empreendedorismo por oportunidade gera empresas, na maioria dos

casos, de maior complexidade organizacional, na qual o empreendedor possui mais conhecimento sobre o mercado que vai atuar. Ademais, as parcerias e *networking* foram preponderantes para a superação das dificuldades.

➤ *Qual é o papel da universidade ou o ensino superior no empreendedorismo?*

Diversos estudos analisam a relação entre novas empresas com o mundo educacional. Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel fundamental, pois ao incorporar em sua estrutura curricular ou criar mecanismos ou ações que visem o ensino do empreendedorismo, ela estará apresentando aos discentes não apenas mais uma ferramenta de empregabilidade, mas também a sobrevivência deles no mercado de trabalho (Casado, Siluk, & Zampieri, 2010).

As IES são espaços privilegiados para difusão da visão e prática empreendedora de forma sustentável, promovendo um crescimento econômico e desenvolvimento de maneira justa para todos os atores envolvidos (Lukman & Glavic, 2007). Nesta questão se deve incitar nos alunos o papel da universidade frente aos desafios de empreender, destacando de que forma as disciplinas relacionadas ao empreendedorismo e ações extracurriculares corroboram para que isso ocorra, a exemplo da participação em grupos de pesquisas como a Empresa Júnior (EJA) e possíveis incubadoras de negócios (Perim, 2012; Silva & Pena, 2017). Além disso, o desenvolvimento de projeto que vise aproximar a cultura empreendedora em estudantes universitários, ainda que de maneira simulada (Silva, 2016).

Ademais, em economias emergentes, o empreendedorismo deve ser compreendido considerando vários aspectos econômicos e sociais, ou seja, o contexto no qual ele será aplicado. Neste sentido, as estratégias adotadas em países desenvolvidos não são aplicadas facilmente em países de economia em desenvolvimento (Bruton, Ahlstrom, & Obloj, 2008), algo evidenciado em boa parte das práticas e exemplos ilustrados nos livros de graduação.

➤ *Qual a importância de se empreender?*

O empreendedorismo é tido como uma das formas mais eficientes para geração de riqueza, conhecimento e bem-estar social para as pessoas. Empreender não é uma tarefa fácil, pois exige uma visão diferenciada, determinação e ousadia e quando fatores estruturais como cultura e falta de incentivo ou dificuldades impostas por alguns agentes

(Estado, por exemplo), tornam este ato pouco atrativo, na maioria das vezes. Ademais, o ato de empreender possibilita diversas realizações para quem empreende e para o meio no qual ele está inserido. Para o indivíduo, empreender pode ser a realização de um sonho, além de ser dono do próprio negócio e não ter chefe. Do ponto de vista do meio ao qual o empreendedor está inserido, tem-se o estímulo do desenvolvimento local por meio da geração de empregos, do recolhimento de impostos e mudança de fluxos e atividades (Dolabela, 2008).

3.6 Possível organização da aula para uso do caso

A aplicação do caso aqui apresentada é uma sugestão. O docente tem liberdade para escolher outro método ou adaptar o aqui proposto considerando suas particularidades e limitações de tempo e o nível de conhecimento da turma.

3.6.1 Antes da Aplicação do Caso

a) Literatura de base (duas semanas antes da aplicação)

Primeiramente, o professor indicará uma literatura base para servir de suporte aos entendimentos e avaliação dos questionamentos. Os trabalhos citados nas questões expostas anteriormente, constituem a bibliografia básica. Ademais, como a temática é empreendedorismo, orienta-se ao professor buscar informações de empresas locais ao contexto de aplicação é interessante.

b) Aula explicativa sobre o Método do Caso Para Ensino (uma aula)

O professor explicará o Método do Caso para Ensino, momento no qual fará uma introdução sobre a temática e explicar os objetivos do método, além de falar de sua importância para a vida profissional do discente. Para uma melhor compreensão do método do caso para ensino, recomenda-se a leitura dos trabalhos de Valdevino, Brandão, Carneiro, Santos & Santana (2017); Ambrosini, Bowman & Collier (2010); e Ikeda, Oliveira & Campomar (2005).

c) Disponibilização do Caso (uma semana antes)

O professor irá disponibilizar o caso para ensino uma semana antes da aplicação e discussão do mesmo em sala de aula. A leitura prévia do caso é necessária.

3.6.2 Aplicação do Caso em sala (2 aulas ou 100 minutos)

a) Dinâmica (85 minutos)

Para a aplicação da dinâmica sugere-se que os alunos sejam divididos em grupos de quatro pessoas, no máximo. Após a divisão, o professor pedirá aos alunos que discutam entre si e respondam a alguns questionamentos (expostos no item 3.5) com o intuito de fazer um panorama da situação inicial da M&M. Esta etapa não deve ultrapassar 45 minutos.

Após o momento de discussão entre os membros de cada grupo, ocorrerá o debate que deve ser guiado pelo professor a fim de estimular a participação de todos. É ainda papel do professor fazer outros questionamentos para provocar as discussões. Toda colocação feita pelos alunos deve ser avaliada e discutida, porém sempre levando em consideração o arcabouço teórico e os objetivos iniciais propostos. A etapa da discussão deve durar até 40 minutos.

b) Avaliação da aplicação (15 minutos)

Terminada a etapa da dinâmica, vem a etapa de avaliação da aplicação. Objetivando incentivar a discussão do caso e promover interação entre os participantes são sugeridas que a análise das respostas dos discentes seja discutida não somente de forma oral, mas que cada grupo consolide um documento da equipe e que possa ser comparada com as intervenções entre os times no intuito de gerar um *brainstorm* de avaliação conjunta de todo trabalho feito em sala de aula. Após o término das comparações entre grupos se deve finalizar a avaliação confrontando com o estado da arte da literatura empreendedora, e por fim, verificar os pontos congruentes e discrepantes entre as partes.

3.7 Referências

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2010). Using teaching case studies for management research. *Strategic Organization*, 8(3), 206-229.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Oblof, K. (2008). Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 1-14.

Casado, F. L., Siluk, J. C. M., & Zampieri, N. L. V. (2012) Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: uma proposta de um modelo. *Rev. Adm. UFSM*, 5, 633 - 650.

Dolabela, F. (2008). *Oficina do empreendedor: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Rio de Janeiro: sextante.

Dornelas, J.C.A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdade do empreendedor de sucesso*. São Paulo: Campus.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Empreendedorismo no Brasil: 2017*. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em: 20 de jan de 2019.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A (2014). *Empreendedorismo*. 9 ed. AMGH Editora.

Ikeda, A. A., Oliveira, T. M. V., & Campomar, M. C. (2005). A tipologia do método de caso em Administração: usos e aplicações. *Organizações & Sociedade*, 12(34), 141-159.

Lukman, R., & Glavic, P. (2007). What are the key elements of a sustainable university? *Clean Tech. Environ. Policy*, 9(2), 103-114.

Minello, I. F., & Gomes, T. C. (2013). Estresse e comportamento do empreendedor: um estudo exploratório com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. *Gestão e Sociedade*, 7(16), 70-90.

Perim, M. L. S. (2012). Comparação do ensino e da prática de empreendedorismo em instituições de ensino superior públicas e privadas de Boa Vista. *Revista de Administração de Roraima*, 2(1), 67-87.

Silva, A. W. P. (2016). Projeto consultoria universitária utilizando a consultoria empresarial como forma de fomentar o empreendedorismo junto aos universitários. In A. de S. Oliveira et al. *Empreendedorismo e uso de novas tecnologias no ensino do empreendedorismo na Educação Superior*. Brasília: Sebrae.

Silva, J. F., & Pena, R. P. M. (2017). O “Bê-Á-Bá” do Ensino em Empreendedorismo: Uma Revisão da Literatura Sobre os Métodos e Práticas da Educação Empreendedora. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(2), 372-401.

Valdevino, A. M., Brandão, H. A., Carneiro, J. S., Santos, Í. A.T., & Santana, W. J. P. (2017). Caso para ensino como metodologia ativa em administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 11(3), 1-12.