

Empreendendo em Panificação e Confeitaria: Desafios e Conquistas da Loja de Pães

Mara Alves Soares – mara@fagen.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Andrea van Herk – andreaherk@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Carolina Lucindo Nunes - carol.nunes_@hotmail.com

Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP

Marcelo Alves - marcello.allves@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Área temática: Gestão da Inovação e Empreendedorismo

Resumo

O caso descreve a trajetória profissional de quatro Marias (Maria Aparecida, Maria Abadia, Maria do Carmo e Maria de Lourdes – nomes fictícios), no período de 2004 a 2014, iniciando-se a partir do processo de abertura de uma empresa do ramo de panificação e confeitaria em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais. A oportunidade é gerada após o falecimento de Dona Maria, mãe das protagonistas, e seguiu o conceito da quitanda caseira, artesanal, porém com criatividade e inovação. A partir daí, o objetivo do caso é discutir conceitos pertinentes ao empreendedorismo, buscando analisar características do perfil empreendedor e a importância do plano de negócios, tendo como foco a criação de empresas. Alguns aspectos foram essenciais para o patamar empresarial alcançado, dentre eles, a persistência das Marias empreendedoras estimulando as Marias que não possuíam tais características de forma “nata”; a escolha do ponto e; a percepção do público-alvo (pessoas que buscam qualidade, conforto, conveniência, bom atendimento e preço justo). Outros aspectos relevantes perpassam pelas ações desenvolvidas pelas protagonistas para manter-se como referência em panificação e confeitaria de pequeno porte em uma cidade do interior de Minas Gerais. Como problematização, importante se faz perceber que apesar do real crescimento do negócio ao longo desse tempo, principalmente em termos de produção e potenciais clientes, a empresa se depara com algumas dúvidas e necessita decidir entre: Crescer, expandindo-se para outros mercados da região? Ou manter-se no mercado de Monte Formoso, buscando retomar e/ou melhorar a fidelização dos clientes?

Palavras-chave: Panificação; Empreendedorismo; Plano de Negócio.

1. Introdução

O caso descreve a trajetória profissional de quatro Marias (Maria Aparecida, Maria Abadia, Maria do Carmo e Maria de Lourdes – nomes fictícios), em Monte Formoso/MG, filhas de D. Maria, típica mulher do interior de Minas Gerais, “quitandeira de mão cheia...” (como as pessoas dizem em cidades pequenas do interior de MG), que enxergou o sustento de sua família se lastreando na confecção de quitandas caseiras, principalmente após a morte repentina de seu esposo.

Após o falecimento de D. Maria, suas filhas – as quatro Marias – se apoiando uma nas outras, se propuseram realizar o sonho da mãe – abrir uma empresa – seguindo o conceito da quitanda caseira, artesanal, porém com criatividade e inovação. Nesse sentido, alguns aspectos foram essenciais para o patamar empresarial alcançado, dentre eles, a persistência das Marias empreendedoras estimulando as Marias que não possuíam tais características de forma “nata”; a escolha do ponto e; a percepção do público-alvo, pessoas que buscam qualidade, conforto, conveniência, bom atendimento e preço justo.

Outros fatores foram fundamentais para a abertura e evolução do empreendimento, sendo um deles, a parceria com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a fim de saber se o bairro em que moravam comportava mais uma panificadora, porque havia duas nas redondezas. O resultado de uma pesquisa mostrou que ainda havia espaço no mercado para a empresa e que as pessoas queriam produtos diferenciados e bom atendimento. Outros destaques dados à parceria com o SEBRAE para a implementação do negócio: a identificação do público-alvo; uma análise estratégica da concorrência; análise de possíveis parceiros fornecedores, dentre outros.

Para a compra das máquinas, o capital inicial foi por meio de empréstimo junto ao banco, ou seja, capital de terceiros, conforme apontado pelo Plano de Negócio do SEBRAE. Para ajudar na promoção da marca e dos produtos e serviços oferecidos, a empresa investiu em propagandas nas rádios locais, patrocínios em eventos, além de contar com ajuda das empresas fornecedoras de matérias primas que auxiliavam em auxílio técnico.

Com a evolução do negócio e o auxílio do SEBRAE, as protagonistas procuraram mais uma vez recurso de terceiros, a fim de aumentar o espaço para produção, caso contrário não era possível atender a contento o público da Loja de Pães. O recurso financeiro permitiu a construção de uma nova cozinha e o empréstimo, amortizado com a projeção de crescimento e comercialização da produção.

No entanto, no ano seguinte à reestruturação do parque produtivo, as protagonistas se depararam com uma ameaça a partir da estruturação dos supermercados, novos concorrentes, que agregaram vários setores, como: panificação, açougue, papelaria e outros. Essa ameaça causou grande impacto na Loja de Pães, que perdeu clientes e também afetou a parte administrativa da empresa.

No ano de 2014 a Loja de Pães fez 10 anos de existência e buscou mais uma vez o conhecimento e o estímulo de órgãos competentes como o PROPAN (Programa de Apoio a Panificação) e o ITPC (Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria), que vêm oferecendo consultoria em gestão para a evolução do negócio já sedimentado no mercado.

Apesar do real crescimento do negócio ao longo desse tempo, principalmente em termos de produção e potenciais clientes, a empresa tem se deparado com uma problemática e necessita decidir entre: Crescer, expandindo-se para outros mercados da região? Ou manter-se no mercado de Monte Formoso, buscando retomar e/ou melhorar a fidelização dos clientes?

Parte 1 – O caso

O Início

Tudo começou em meados do século XX, na pequena cidade de Monte Formoso – MG, cidade de 4.656 habitantes de acordo com o censo demográfico 2010 (IBGE, 2015). Dona Maria era a típica mulher do interior, muito respeitada no seu bairro, fazia quitandas caseiras que chamavam a atenção pela qualidade no paladar e pelo asseio no feitiço. Após o falecimento repentino do marido, estendeu seu ofício de quitandeira – dona de casa – para a venda de quitandas aos vizinhos e amigos, com o intuito de sustentar financeiramente sua família, composta de quatro filhas, ou melhor, quatro Marias (Maria Aparecida, Maria Abadia, Maria do Carmo e Maria de Lourdes), até então típicas jovens de cidade do interior.

Com o passar do tempo, duas Marias (Maria do Carmo e Maria de Lourdes) alçaram voos mais altos e saíram da cidade em virtude de buscar conhecimento e graduação fora do domicílio. Enquanto isso, as outras duas Marias (Maria Aparecida e Maria Abadia) se propuseram a auxiliar sua mãe no feitiço das quitandas, assim como nas vendas. Fizeram isso e também se revezavam no cuidado com D. Maria, até que veio a falecer no ano de 2004.

Após o falecimento de D. Maria, seguindo também o costume de famílias tradicionais mineiras, onde uns cuidam dos outros, as irmãs se reuniram para decidir sobre o futuro do negócio da mãe, pois segundo as empreendedoras, “morava aí uma oportunidade interessante para realizar o sonho de nossa mãe, um negócio próprio, mas como fazer?”. Uma preocupação na época fazia-se sentida, uma vez que Maria Aparecida e Maria Abadia não tiveram a oportunidade de estudar, assim como suas irmãs, e por isso não possuíam renda fixa. Outro fator importante para a decisão das quatro Marias continuarem juntas e partirem para a abertura de um negócio próprio, foi o fato das irmãs (Maria Aparecida e Maria Abadia), já com idade um pouco avançada, teriam dificuldades de inserção no mercado de trabalho, bem como na busca por conhecimento formal.

Após discussões, decidiram iniciar um empreendimento em que as quatro Marias pudessem se sustentar ao longo do tempo. Como Maria Aparecida e Maria Abadia ajudavam constantemente sua mãe aprenderam o ofício do feitiço das quitandas, ofício este, passado por gerações. A princípio, a ideia foi que dessem sequência na fabricação de quitandas caseiras como a mãe. Tinham o intuito que, no início fosse uma atividade pequena, mas o sucesso de vendas foi imediato, sendo preciso um espaço próprio, este identificado e disponível ao lado da casa. Assim, as irmãs resolveram realizar o sonho antigo de D. Maria - a abertura de uma padaria e confeitaria.

Como Maria do Carmo viajava muito pela empresa em que trabalhava, acabou por encontrar o nome para a empresa, nome este, carregado de conceito, segundo a empreendedora. “Entendia que o nome tinha que representar o que estávamos fazendo, uma coisa artesanal, caseira e ao mesmo tempo moderna. [...] baseado em um açougue que vi em uma das cidades que passei ‘Loja de Carnes’, tive a ideia de nomear nosso novo negócio de ‘Loja de Pães’. Deu certo...”.

Entusiasmadas, o primeiro passo para montar a empresa, foi uma pesquisa de mercado encomendada ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas), a fim de saber se o bairro em que moravam comportava mais uma panificadora, porque já havia duas nas redondezas. O resultado da pesquisa mostrou que ainda havia espaço no mercado para a empresa e que as pessoas queriam produtos diferenciados e bom atendimento.

A partir da pesquisa e para as empreendedoras, os clientes da Loja de Pães buscariam as seguintes características ao consumirem produtos da empresa:

- Qualidade: calcada no alto padrão dos produtos feitos e comercializados pela Loja de Pães;
- Conforto: fruto da infraestrutura física e do atendimento “humanizado”;
- Conveniência: pelo fato do cliente encontrar o que precisa em panificação e confeitaria em um só lugar;
- Preço justo: em consequência das condições comerciais que a empresa pratica, sempre verificando os preços praticados pela concorrência.

Implementando o Negócio

Para a implementação do negócio, é essencial a presença de alguns fatores: a identificação do público-alvo; uma análise estratégica da concorrência; análise de possíveis parceiros fornecedores. No caso específico da Loja de Pães, as Marias se dividiram para assumirem as funções organizacionais do negócio: duas (Maria Aparecida e Maria Abadia) na cozinha auxiliando um padeiro, uma (Maria do Carmo) com vendas e propaganda, uma (Maria de Lourdes) com as funções administrativas. Resolveu-se também que a padaria e confeitaria seria no estilo *self-service*, um modelo moderno e inovador a época, setembro do ano de 2004.

Sr. João, um padeiro renomado da cidade e amigo das empreendedoras, auxiliou no *layout* da padaria e confeitaria e ainda no treinamento inicial da produção de pães. Para a compra das máquinas, o capital inicial se deu por meio de empréstimo junto ao banco, ou seja, capital de terceiros, conforme apontado pelo Plano de Negócio do SEBRAE. Em outras palavras, quando não há capital próprio, o plano de negócio deve analisar a captação de recursos junto a bancos, órgãos de fomento e outras instituições financeiras, a fim de sustentar financeiramente o projeto empreendedor. Isso, desde que sua viabilidade econômico-financeira seja apresentada no plano de negócio.

Dessa maneira, as Marias entenderam que precisavam, como foco principal, seguir o resultado trazido pelo SEBRAE e, assim, implementar a empresa com produtos de qualidade, bom atendimento, conforto, conveniência e preço justo aos clientes. Para ajudar na promoção da marca e dos produtos e serviços oferecidos, a empresa investiu em propagandas nas rádios locais, patrocínios em eventos, além de contar com ajuda das empresas fornecedoras de matérias primas que auxiliavam em auxílio técnico. Foi assim que passaram a oferecer aos clientes da empresa, dias diferentes, como as empreendedoras denominaram os “dias de festival”, ou seja, em cada dia escolhido para isso, os clientes eram surpreendidos com inovações na Loja de Pães. “Assim, os clientes ficavam conhecendo e acabavam levando, de repente, o que não estavam procurando”, contam as empreendedoras. Ainda segundo as Marias, “cada vez era um festival diferente, de tortas, salgadinhos, pães (pão de batata, de cebola e francês), roscas e todos com variedade”. A empresa também passou a promover sua marca em quase todas as datas comemorativas do calendário, por exemplo, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, etc..., entregando ao cliente relacionado com aquela data, um produto da empresa acompanhado de cartão, parabenizando pelo dia especial.

Com ações como essas e com o auxílio do SEBRAE, as vendas que a princípio eram feitas somente a pessoas físicas, passaram a chamar a atenção de clientes mensalistas (que pagavam por mês), mais especificamente empresas, com interesse em receber diariamente os produtos oferecidos pela Loja de Pães. Assim, nos dois primeiros anos as vendas que eram apenas pelo balcão (pessoas que iam à loja), passaram a ser realizadas também, para os mensalistas (por entregas).

Em 2005, por meio de contatos com uma grande empresa da cidade, iniciaram-se os serviços de *coffee-breaks*, ou seja, lanches em empresas por ocasião de eventos de qualquer natureza.

A partir daí, a oportunidade mostrou um novo nicho de mercado que, logo, foi explorado pela Loja de Pães. De forma complementar aos *coffee-breaks*, as empreendedoras tiveram a ideia de montar e comercializar cestas de café da manhã.

As ideias se mostraram promissoras, tanto que, ao final de três anos a empresa obteve o ápice de crescimento e reconhecimento da população, após ganhar a licitação da prefeitura e oferecer *coffee-breaks* em vários eventos promovidos na cidade. “Para um empreendedor, o sucesso é a consequência de muito trabalho, dedicação e esforço”, comentam as quatro Marias.

O Dilema

A partir do contexto apresentado e como a Loja de Pães sempre procurou investir em inovações (novos produtos e serviços), as vendas passaram a um patamar interessante. Assim, as empreendedoras se viram na necessidade de aumentar a produção, caso contrário não era possível atender a contento o público da Loja de Pães. Assim, surgia a primeira grande decisão: como aumentar o espaço para produção, pois o parque produtivo já não conseguia mais atender a demanda?

A parceria com o SEBRAE esteve presente mais uma vez e, com o auxílio da instituição, procuraram novamente recurso de terceiros a fim de aumentar o espaço para produção. O recurso financeiro permitiu a construção de uma nova cozinha e o empréstimo, amortizado com a projeção de crescimento e comercialização da produção.

“A nova cozinha foi construída na parte dos fundos da Loja de Pães, e a estrutura foi reforçada, para futuramente podermos construir outros dois andares acima”, enfatiza Maria de Lourdes, responsável pelas funções administrativas do empreendimento.

No entanto, no ano seguinte à reestruturação do parque produtivo, uma ameaça acometeu tanto a Loja de Pães quanto outras panificações e confeitarias da cidade. Os supermercados, novos concorrentes, se reestruturaram e agregaram vários setores, como: panificação, açougue, papelaria e outros. Conforme Maria de Lourdes, essa ameaça causou um grande impacto na Loja de Pães, pois os concorrentes anteriores eram somente padarias e não chegavam a agregar outros setores no mesmo local.

A concorrência pareceu desleal para todas as padarias e confeitarias da cidade porque, os supermercados passaram a vender produtos abaixo do preço comumente praticados pelas padarias. Isso, segundo as empreendedoras, levou boa parte dos clientes da Loja de Pães, pois as vendas de balcão como as Marias denominam, representava 40% do faturamento da empresa, sendo que os outros 60% eram provenientes dos *coffee-breaks* e mensalistas (tanto pessoas físicas quanto jurídicas).

Tal ameaça afetou muito mais que somente a perda de alguns clientes, afetou também a parte administrativa da empresa e, com isso, alguns desdobramentos puderam ser observados.

A Empresa Atualmente

As irmãs Maria Aparecida e Maria Abadia assumiram totalmente a produção, pois o antigo padeiro, há anos na empresa, decidiu abrir sua própria padaria e, de acordo com Maria Aparecida, o mercado é escasso nesse tipo de mão de obra. Além disso, a empresa se encontrava sem condições financeiras para contratar novos funcionários, isso porque foi preciso abrir mão dos clientes mensalistas (pessoas físicas e algumas jurídicas), devido à falta de padeiro. Maria de Lourdes continuou na administração e assumiu vendas, pois Maria do Carmo, atuando por anos junto às outras Marias, decidiu trabalhar em outra empresa.

Dessa forma, segundo Maria de Lourdes, pode-se dizer que a empresa passou a sobreviver no mercado. Seus principais clientes são empresas que encomendam *coffee-breaks* e os clientes do balcão são os vizinhos e alguns antigos clientes, pois o bairro é tipicamente residencial. Todavia, o maior faturamento da Loja de Pães vem dos *coffee-breaks* realizados para empresas da cidade.

No ano de 2014 a Loja de Pães fez 10 anos de existência e resolveu contratar uma consultoria juntamente ao SEBRAE, o PROPAN (Programa de Apoio a Panificação) e o ITPC (Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria). “Os consultores já nos deram uma ideia de diagnóstico, apontando que a empresa precisa passar por mudanças para atender as exigências do mercado e buscar novas formas de comercialização dos nossos produtos”, apontam as empreendedoras, agora as três Marias.

Na visão da consultoria e, de acordo com as empreendedoras, as panificadoras estão se reestruturando, oferecendo novos serviços e novos produtos, traçando novas estratégias de marketing e vendas para atingir os diversos tipos de clientes. A consultoria também vem mostrando novas formas de controle e gestão à responsável pela parte administrativa da Loja de Pães, no caso, Maria de Lourdes. Entretanto, para ela, à frente da empresa, essa nova fase aponta algumas dúvidas e as empreendedoras necessitam decidir entre: Crescer, expandindo-se para outros mercados da região? Ou manter-se no mercado de Monte Formoso, buscando retomar e/ou melhorar a fidelização dos clientes?

Parte II – Notas de Ensino

1 Resumo do caso

O caso descreve a trajetória profissional de quatro Marias (Maria Aparecida, Maria Abadia, Maria do Carmo e Maria de Lourdes – nomes fictícios), no período de 2004 a 2014, iniciando-se a partir do processo de abertura de uma empresa do ramo de panificação e confeitaria em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais. A oportunidade é gerada após o falecimento de Dona Maria, mãe das protagonistas, e seguiu o conceito da quitanda caseira, artesanal, porém com criatividade e inovação. A partir daí, o objetivo do caso é discutir conceitos pertinentes ao empreendedorismo, buscando analisar características do perfil empreendedor e a importância do plano de negócios, tendo como foco a criação de empresas. Alguns aspectos foram essenciais para o patamar empresarial alcançado, dentre eles, a persistência das Marias empreendedoras estimulando as Marias que não possuíam tais características de forma “nata”; a escolha do ponto e; a percepção do público-alvo (pessoas que buscam qualidade, conforto, conveniência, bom atendimento e preço justo). Outros aspectos relevantes perpassam pelas ações desenvolvidas pelas protagonistas para manter-se como referência em panificação e confeitaria de pequeno porte em uma cidade do interior de Minas Gerais. Como problematização, importante se faz perceber que apesar do real crescimento do negócio ao longo desse tempo, principalmente em termos de produção e potenciais clientes, a empresa se depara com algumas dúvidas e necessita decidir entre: Crescer, expandindo-se para outros mercados da região? Ou manter-se no mercado de Monte Formoso, buscando retomar e/ou melhorar a fidelização dos clientes?

2 Fontes dos dados

O caso relata uma situação real, pesquisada por alunos do curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal de Uberlândia, campus Monte Carmelo, como parte da disciplina Empreendedorismo. Foi elaborado um roteiro para entrevista semi-estruturada, cujo tópico guia se emergiu a partir de referencial teórico.

3 Objetivos educacionais

Este caso tem como objetivo educacional discutir conceitos inerentes a empreendedorismo, buscando analisar características do perfil empreendedor e a importância do plano de negócios, tendo como foco a criação de empresas. Neste contexto, importante considerar os estágios do futuro negócio, ou seja, fatores que influenciam o início, o desenvolvimento e possíveis modificações no empreendimento para evitar seu declínio.

4 Alternativas para a análise do caso

Sugere-se a aplicação do caso em cursos de graduação e pós-graduação, em área de conhecimento que envolva a gestão empresarial por meio de disciplinas como empreendedorismo e plano de negócio, além de temas correlatos. Assim, poderá ser utilizado no ensino de administração de empresas, bem como discentes de outras áreas, além de ainda ser aberto a profissionais que desejem iniciar empreendimentos.

Antes de iniciar a análise do caso, é importante que o professor exponha conteúdos, como: empreendedorismo, perfil empreendedor, conceito e importância do plano de negócios, assim como suas principais etapas. A partir daí, é possível iniciar uma discussão enfocando o caso de ensino, associando-o com a teoria.

Para resolução das questões, é necessário que o aluno primeiramente leia e interprete o texto, individualmente, de posse da literatura que dará sustentação nas respostas. Posteriormente, a fim de enriquecer o conhecimento, é interessante que os discentes discutam o caso em grupos e façam colocações que incitem respostas mais abrangentes.

Assim, para a confecção das respostas o professor poderá agir da seguinte forma:

- Formação de equipes para discutir o caso após as leituras;
- Leitura individual da bibliografia indicada e do caso em sala;
- Discussão sobre o conceito de empreendedorismo, perfil empreendedor, conceito e importância do plano de negócio.

Para finalizar, duas situações são sugeridas: (1) os discentes apresentam uma única resposta, por grupo, para cada questão; (2) o docente conduz uma discussão geral em plenário, atentando-se para que todos participem da sessão.

5 Questões para a discussão do caso em sala de aula

- 1) Apresentem, à luz da teoria e interpretação do caso, o conceito de empreendedorismo.

Para responder a questão, essencial que os alunos tenham em mãos a teoria apresentada em livros, periódicos e aula expositiva do professor. Pode-se abordar o caso na visão de economistas, a partir da associação do empreendedorismo à inovação. Outra abordagem, de comportamentalistas, pode-se relacionar o empreendedorismo aos aspectos criativo e intuitivo das protagonistas. Estudos pioneiros sobre empreendedorismo apontam para a criação de novos empreendimentos, seu desenvolvimento e no gerenciamento de negócios. Sendo assim, os empreendedores são considerados pessoas que correm riscos porque investem no seu próprio negócio e aproveitavam oportunidades com a perspectiva de obtenção de lucros.

Interessante também, abordar o empreendedorismo através do processo de “destruição criativa”, se tornando impulso fundamental de criação de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados. Em outras palavras, o processo empreendedor aborda a criação de algo novo, com valor, a partir de tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psíquicos, com vistas a receber recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

- 2) A partir do caso e referenciando-se na teoria, relacionem as principais características do perfil empreendedor.

Importante que o aluno identifique as características das empreendedoras expostas no decorrer do caso e as associem, por exemplo, às pesquisas sobre empreendedorismo com foco mais comportamental e ligado aos contextos históricos (aspectos econômicos, demográficos, tecnológicos, dentre outros) de determinados períodos/épocas vivenciados pelos empreendedores. Assim, é possível pensar sobre o perfil empreendedor como um fenômeno regional e histórico.

Essencial, no entanto, apresentar as características empreendedoras apresentadas pela teoria, quais sejam: criatividade, persistência, liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilizar recursos. De forma complementar, é possível indicar competências empreendedoras que indicam traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, conquistados a partir de influências de experiências, treinamentos, educação, família, dentre outras.

Em outras palavras, as características empreendedoras perpassam, dentre outras, por habilidades de identificação, análise e desenvolvimento de oportunidades; habilidade de relacionamento; conceituais; administrativas e; estratégicas.

- 3) O que é um plano de negócio? Como seria estruturado o plano de negócio para a Loja de Pães? Justifique a resposta.

Essencial que o aluno já tenha tido contato com a teoria sobre plano de negócio e, a partir daí faça a associação com o caso. Dessa forma, o plano de negócio seria a descrição, de maneira formal, da oportunidade de negócio que o empreendedor quer desenvolver.

De forma complementar, a descrição do plano de negócio deve abranger os atributos de valor da oferta; dos riscos; da forma de administrar esses riscos; o potencial de lucro e crescimento do negócio; a estratégia competitiva; o plano de marketing e vendas; o plano de operações e; o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o cenário para superá-los.

Para a explanação da estrutura do plano de negócio, importante que o aluno identifique no caso, os seguintes quesitos e os associem à teoria: (1) a empresa/negócio; (2) o mercado; (3) a estratégia; (4) as finanças; (5) as pessoas e; (6) os riscos. Existem vários modelos de planos de negócios encontrados em livros e internet, mas cada empresa deve elaborar o seu, para que suas especificidades sejam atendidas.

- 4) A partir da situação atual da empresa, faça a proposta de ação à problemática levantada pelas empreendedoras, considerando os seguintes fatores:
- É interessante crescer e expandir a Loja de Pães para, por exemplo, as cidades do entorno, considerando que a empresa possui um parque produtivo que comporta esse crescimento?
 - Manter-se no mercado de Monte Formoso, melhorando e inovando cada vez mais em qualidade dos produtos oferecidos, buscando retomar e/ou melhorar a fidelização dos clientes?

Para a resposta dessa questão, escolhendo entre o item (a) ou (b) é essencial que o aluno reflita, e em grupo caso a proposta seja a realização do caso em grupos, sobre a perspectiva futura da Loja de Pães. Assim, a resposta deve abranger um ou mais fatores citados na pergunta, no sentido de apresentar uma estratégia para a empresa.

Neste quesito, é interessante que se apresentem desdobramentos estratégicos do plano de negócio, ou mesmo outro plano de negócio considerando as ações que o grupo considera importantes para que a empresa as coloque em prática.

Para tanto, importante considerar a teoria que aponta a parte mais importante do plano de negócio como a apresentação do negócio em si, a descrição de seu conceito, sua oferta para os clientes, atributos de valor da oferta e sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes, com detalhes suficientes para apresentar ao público interessado.

Ainda, essencial analisar, para uma correta tomada de decisão, vieses da segunda parte mais importante do plano de negócio, o plano financeiro, pois apresenta a viabilidade financeira do negócio, principalmente considerando períodos futuros do empreendimento. Essa análise deve ser realizada nas projeções de vendas do plano de marketing e vendas e na estrutura de preços e custos apresentados na análise do processo empreendedor.

Após a reflexão individual e/ou em grupos, importante se fazer a tomada de decisão entre o item (a) ou (b), justificando a escolha a partir das bases que serviram de reflexão.

6 Bibliografia recomendada para fundamentar a análise do caso

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como uma opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DEPIERI, C. C. L. S.; SOUZA, E. C. L.; TORRES, C. V. Cultura e atitude empreendedora à luz da dimensão inovação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ENDEAVOR. **O plano de negócios (“Business Plan”)**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan/>> Acesso em: 24/01/2016.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Trad. Gledson Luiz Coutinho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 31, n. 3, jul-set, 1991. p. 63-71.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr/jun. 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASSIF, V. M. J; SIMÕES, F. Sou mais competente do que ele? Há competências entre empreendedores e intra-empreendedores? In: VI ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife. **Anais....** Recife, 2010. 1 CD-ROM.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4. 2005, Curitiba. **Anais....** Londrina: PPGA/Uel/UEM, 2005, p. 134-146 1 CD-ROM.

_____; SOUZA, C. C. L. Atitude empreendedora: um estudo em organizações brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

Indicações bibliográficas

BASILIO, P. **Mortalidade de pequenas empresas atinge mínima histórica, aponta SEBRAE**. Economia: Seu Negócio. SEBRAE. São Paulo: IG, 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-07-10/mortalidade-de-pequenas-empresas-atinge-minima-historica-aponta-sebrae.html>>. Acesso em: 14/01/2016.

DO AMARAL, G. L.; OLENIKE, J. E.; DO AMARAL, L. M. F. **Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas**. Programa de Assessoramento Intensivo. Abr. IBPT, 2013. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/ novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 14/01/2016.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Ambiente econômico. Revista FAE Business. n. 8, maio, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf>. Acesso em 14/01/2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Núcleo de Estudos e Pesquisa UGE/NA. Jun. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf) Acesso em: 14/01/2016.