

## Casos para Ensino:

# Empreendi, e agora? Oportunidades no Setor de Alimentação Saudável

## I Started a Venture, Now What? Opportunities in the Health Food Sector



**Beatriz Saggioro Massolino<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0001-8221-6005>

**Simone Galina<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0001-7150-2217>

**Erasmus José Gomes<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-0872-843X>

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto,  
Ribeirão Preto, SP, Brasil<sup>1</sup>

Artigo recebido em 29.03.2017. Última versão recebida em 05.07.2018. Aprovado em 20.09.2018. Editora Associada: Profa. Anete Alberton

## Introdução

Empreender pode não passar pela cabeça de muitos universitários e profissionais no mercado, mas é o que aconteceu com os fundadores das empresas Livre & Leve e Pé de Açaí. A história desses dois negócios mistura-se às histórias de vida dos próprios fundadores, caracterizando a relevância do perfil desses empreendedores e das sociedades estabelecidas por eles tanto no início, quanto para que os empreendimentos se consolidassem<sup>1</sup>.

A Livre & Leve é um negócio de alimentação saudável que nasce com a identificação de uma possibilidade de mercado por duas universitárias, caracterizando o típico empreendedorismo por oportunidade. Já o Pé de Açaí, também no mesmo segmento, foi concebido num momento de necessidade de mudanças dos sócios. As empresas foram criadas em momentos distintos de valorização da alimentação saudável no Brasil, o que permite um entendimento do papel dos empreendedores nas diferentes estratégias de criação e desenvolvimento dos seus respectivos negócios.

## Livre & Leve – Nutrição Gourmet

### A origem

Era início do ano de 2013, Lavínia acabara de retornar ao Brasil após ter realizado um período de intercâmbio acadêmico em Portugal. Assim que voltou a Ribeirão Preto, decidiu ir morar com uma amiga. Ao observar os hábitos alimentares e a vontade de emagrecer de sua amiga, ofereceu-se para preparar as refeições para ela, uma vez que estudava nutrição e percebia uma grande dificuldade por parte da amiga de alimentar-se de forma correta e saudável. Assim, começou a preparar para ela todas as suas refeições. Com o cardápio e as preparações elaboradas pela Lavínia, sua amiga foi perdendo peso. Algumas pessoas perceberam essa mudança e começaram a pedir para que Lavínia também planejasse e preparasse as suas refeições.

No início, Lavínia preparava e entregava todos os dias um **prato do dia** para as suas clientes. Tudo era produzido de maneira informal, dentro do seu apartamento, mas com o passar do tempo, aproximadamente, quatro meses, a demanda foi crescendo e ela já não conseguia atender a todos os pedidos. Foi nesse momento, em meados de junho de 2013, que Lavínia passou a procurar alguém que pudesse ajudá-la e pensou na Cristina, também estudante de nutrição à época, que era uma amiga muito próxima e que compartilhava com ela o amor pela cozinha e pela nutrição. Percebendo esse interesse, Lavínia resolveu convidá-la para ser sua sócia na produção das refeições. Cristina aceitou logo de cara o convite, e assim, as duas decidiram abrir o cardápio para mais pessoas. Nesse início, a clientela foi sendo formada, sobretudo, por outros estudantes, pelos amigos das sócias e, principalmente, por indicação dos próprios clientes aos seus conhecidos que, por sua vez, indicavam a outros e, assim, sucessivamente, bem ao estilo **boca a boca**.

Com o aumento dos pedidos, as duas amigas elaboraram um cardápio com um número maior de opções (ou de itens) e passaram a planejar a produção das refeições de maneira mais organizada: a produção era feita em dias específicos e, às segundas-feiras, elas entregavam aos clientes as refeições para a semana toda. Até então, o cardápio era restrito a poucas opções, por volta de 10 itens, sobretudo por conta da demanda ainda baixa. No momento em que a demanda dá sinais de crescimento, as sócias, percebendo uma oportunidade de diversificação, procuram se organizar para aproveitá-la, ainda que de forma intuitiva, como por exemplo, com a introdução de opções de lanches intermediários, como barrinhas de cereal.

## A decisão

Tendo passado, então, quase um ano, as duas amigas estavam com diversos clientes fiéis e a demanda continuava crescendo, mas tudo ainda era feito de maneira muito informal. Era final de 2013, e Lavínia estava em seu último semestre da faculdade. Nesse momento precisava decidir qual carreira, realmente, gostaria de seguir. Durante o intercâmbio acadêmico, realizado anteriormente, percebeu que não gostaria de trabalhar apenas como nutricionista clínica. Desejava envolver a gastronomia na sua profissão. Assim como Lavínia, Cristina também tinha o desejo de trabalhar com algo que unisse gastronomia e nutrição. Existia a possibilidade de buscar emprego em restaurantes já existentes, mas ambas tinham vontade de trabalhar com algo em que acreditassem, e não encontraram no mercado a relação gastronomia-nutrição, como era desejado por elas. O depoimento de uma das sócias da Livre & Leve explicita sua expectativa em relação ao sentido do trabalho e realização profissional:

“Ter um emprego, mais do que um emprego, ter um lugar que a gente gosta e acredita, um lugar em que a gente possa fazer as duas coisas, trabalhar e ter esse prazer de realização profissional. Acho que foi isso que foi determinante” (Lavínia).

Assim, começaram a conversar sobre a ideia de desenvolver um negócio próprio. Durante esse período, Lavínia leu uma notícia de jornal sobre uma empresa na cidade de São Paulo que fornecia refeições saudáveis congeladas e que o negócio estava crescendo muito; a matéria jornalística afirmava ainda que havia espaço no mercado para esse tipo de empreendimento. Ao ler a notícia, Lavínia conversou com Cristina sobre a possibilidade de tornar o que elas já vinham fazendo, um negócio de verdade. Essa ideia foi tomando forma, influenciada também pelos depoimentos dos clientes atendidos por elas, que sempre comentavam que as suas refeições eram muito boas e que elas deveriam investir mais nesse ramo. Com a ideia concebida e o apoio dos clientes e amigos, Cristina e Lavínia realizaram diversas pesquisas, por conta própria, utilizando-se de contatos com pessoas conhecidas, conversando informalmente com profissionais da área, buscando informação na *internet*, nas redes sociais etc., para verificar se havia espaço em Ribeirão Preto para um negócio que envolvesse alimentação saudável e gastronomia, e perceberam que o mercado na cidade ainda era pouco explorado, ou seja, havia um grande potencial de desenvolvimento. O depoimento de uma das sócias da Livre & Leve ilustra como foi esse processo de pesquisa:

“Nós começamos a pesquisar e vimos que era uma área que estava crescendo, em Ribeirão tinha venda de alguma coisa, mas era mais pela internet. Assim, tinham alguns lugares, mas a maioria não tinha CNPJ, não eram registrados nem nada” (Lavínia).

## O desenvolvimento

As duas amigas estavam decididas a empreender, mas ainda necessitavam de capital para poder investir e iniciar o seu negócio. Durante uma reunião de família, uma tia de Lavínia mostrou-se interessada na ideia da sobrinha e ofereceu-se para financiar o projeto. Lavínia relata como se deu essa passagem importante para a abertura do negócio de forma mais profissional:

“Uma tia minha que emprestou o dinheiro para a gente abrir aqui, o que para a gente foi muito bom. Porque como eu e a Cristina éramos recém-formadas não ia ter nenhum banco que iria querer emprestar dinheiro para a gente. Não ia ter como” (Lavínia).

Com a questão do capital praticamente resolvida, as duas amigas buscaram o apoio e a aprovação dos demais membros da família para iniciarem o negócio. Foram muitas conversas com os pais, amigos e pessoas próximas, mas todos com quem conversavam apoiaram-nas e motivaram muito a desenvolverem o negócio.

Assim, com o apoio da família e amigos e com o capital em mãos, Lavínia e Cristina buscaram auxílio junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que ocorreu por meio de cursos e consultorias para iniciarem a empresa. A procura pelo apoio do

SEBRAE deu-se uma razão de ambas terem consciência de que precisavam de uma orientação quanto à gestão do negócio, pois embora tivessem pleno domínio sobre os fundamentos técnicos relacionados aos produtos, não tinham essa mesma desenvoltura com relação à sua condução, como um todo. O período de desenvolvimento durou seis meses e envolveu principalmente a reforma do espaço escolhido para instalação da empresa, a elaboração do cardápio e o desenvolvimento dos produtos. Para a escolha do local onde seria o ponto de venda, as sócias consideraram sua proximidade com grandes vias de circulação e também a proximidade com bairros onde grande parte dos clientes residia, de forma a facilitar o acesso dos consumidores. Além disso, procuraram também por um imóvel no qual fosse possível o plantio e o cultivo dos temperos que seriam utilizados nas preparações dos produtos. Durante o período de preparação e planejamento do negócio, Cristina ainda estava no seu último ano de faculdade e precisava cumprir o estágio obrigatório. Por esse motivo, Lavínia e uma funcionária recém-contratada, desenvolveram todas as receitas que comporiam o portfólio de produtos. Assim, foram aprimoradas receitas que já eram utilizadas pelas sócias e desenvolvidas novas preparações. Nesse período, as sócias focaram prioritariamente no canal de vendas que possibilitou a formalização do negócio, ou seja, venda direta ao consumidor.

A escolha dos equipamentos da cozinha foi feita buscando oferecer maior qualidade na preparação dos alimentos, assim como mais produtividade ao negócio. Os dois equipamentos principais são o forno combinado e o resfriador ultrarrápido. As sócias acreditavam que, sem esses equipamentos, o negócio não seria tão viável economicamente, uma vez que o uso do forno diminui a necessidade de funcionários, proporciona redução de tempo, assim como o método de cocção é considerado mais saudável. Em relação ao resfriador ultrarrápido, ele permite um ganho de tempo e também de qualidade nos produtos oferecidos. No aspecto da seleção da tecnologia, o depoimento de uma das sócias denota a racionalidade da escolha:

“Quando a gente decidiu abrir [a empresa], já existiam dois equipamentos no mercado que nós acreditávamos serem os mais importantes, o forno combinado e o resfriador ultrarrápido, que são as nossas principais tecnologias. O forno combinado é um sistema de fornos que tem tanto o calor úmido como o calor seco, a gente poupa funcionário com ele, por ele ser grande e caber muitas coisas, poupa tempo. E o resfriador ultrarrápido, congela muito mais rápido por muito menos tempo, o que ajuda a melhorar a qualidade do alimento, tanto de forma sensorial, como também de risco de contaminação, o que para a gente é importante, a gente se preocupa bastante com isso” (Lavínia).

## Reconhecimento

Em junho de 2014, a Livre & Leve iniciou suas atividades e o primeiro reconhecimento público do sucesso do negócio veio com um convite da Universidade de São Paulo (USP) para que as sócias apresentassem uma palestra sobre a empresa durante a Jornada da Nutrição na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Cristina e Lavínia foram as primeiras alunas da Faculdade a unirem nutrição à gastronomia e a criarem um negócio baseado nessa proposta. Após a palestra, houve um intenso interesse por parte dos alunos em conhecer e compreender como a empresa funcionava. Além disso, uma das professoras da Faculdade sugeriu para que elas estabelecessem um convênio para que os alunos pudessem estagiar na empresa também, uma vez que não havia nenhum outro convênio para estágios em restaurantes. O convênio foi estabelecido e, durante um ano, doze alunos de nutrição da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo realizaram estágio na Livre & Leve.

Para Lavínia e Cristina, ter os alunos e a universidade de forma próxima é importante, uma vez que esse relacionamento proporciona aos alunos uma experiência de carreira muito diferente do que o curso de nutrição oferece. Consideram também que essa proximidade agrega valor ao negócio, uma vez que gera interesse pela área, possibilita o desenvolvimento de *networking*, aumenta a visibilidade do negócio e permite ter um contato com as inovações advindas do mundo acadêmico de uma maneira mais rápida. Além disso, esse contato também impacta nas vendas, uma vez que muitos dos alunos que realizaram estágio na Livre & Leve tornaram-se clientes e promotores da loja.

## O futuro

Após o início das atividades, não foram mais realizadas consultorias e estudos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Apesar do contato com a entidade ter sido finalizado, as sócias realizam pesquisas constantes, de maneira informal e não estruturada, sobre os concorrentes, com o objetivo principal de monitorar preços e cardápios. Além da pesquisa junto aos concorrentes, elas buscam manter-se informadas sobre o mercado e tendências através de sites especializados, como o Euromonitor. As sócias acreditam que para o negócio ser sustentável em longo prazo, é necessário que elas estejam atentas constantemente ao mercado e suas tendências, de forma a adaptar-se o mais rápido possível às novas demandas dos consumidores.

Para o futuro, as sócias desejam que o negócio cresça e se torne uma das principais redes de alimentação saudável do Brasil, levando a ideia de que é possível alimentar-se de forma saudável e prazerosa ao mesmo tempo. Ou seja, consideram que esses dois aspectos não são excludentes. Como maior desafio para manter o negócio competitivo, elas acreditam que a inovação é o aspecto mais importante, uma vez que as barreiras de entrada nesse setor são baixas, portanto, os competidores precisam constantemente procurar maneiras de se diferenciar dos concorrentes. Além disso, as sócias afirmam que a inovação em produto é uma demanda constante dos clientes, e isso é fundamental para a competitividade do negócio.

Além da inovação em produto, desde agosto de 2014, a Livre & Leve tem desenvolvido novos canais de distribuição, como a revenda de seus produtos em estabelecimentos aderentes à proposta de valor da empresa. Esses canais foram escolhidos considerando o público que cada um deles atinge, ou seja, público propenso a consumir os produtos que a Livre & Leve oferece. Dessa forma, além de divulgar e aumentar a conscientização da marca, esses canais expandiram o alcance dos produtos da Livre & Leve, aumentando o seu faturamento e possibilitando um crescimento mais acelerado. Hoje, a empresa conta com quatro pontos de venda, além da loja própria: academia Companhia Athletica e academia Bodytech em Ribeirão Preto; loja Ponto Natural em Ribeirão Preto; e loja Capim Cidreira em Franca. Além dos canais de venda, a Livre & Leve tem desenvolvido parcerias com nutricionistas, com o objetivo de expandir a conscientização e recomendação da marca. Outra inovação são os projetos para agregar novos serviços ao portfólio da empresa. Alguns novos serviços que estão sendo desenvolvidos são os cursos de gastronomia e acompanhamento nutricional. O objetivo desses projetos é, além de agregar valor ao cliente, possibilitar o uso eficiente do espaço e recursos que a empresa possui, como a cozinha e o conhecimento técnico das sócias. Na Tabela 1 é apresentado um sumário cronológico do negócio.

Tabela 1

### Livre & Leve: Cronologia do Empreendimento

- 
- Início de 2013: Lavínia retorna ao Brasil depois de um período em Portugal; Preparo informal de refeições;
  - Meados de 2013: Lavínia convida Cristina para auxiliá-la no preparo de refeições e para ser sua sócia, ainda de maneira informal;
  - Final de 2013: Lavínia e Cristina tomam a decisão de formalizar o negócio e a sociedade entre elas;
  - Início de 2014: capacitação em gestão; elaboração do cardápio e o desenvolvimento dos produtos; escolha do ponto comercial, adaptação do prédio e instalações;
  - Junho 2014: início das operações da Livre & Leve;
  - Agosto 2014: diversificação dos canais de venda com parcerias em academias e outros estabelecimentos;
  - Desde final de 2014: desenvolvimento e agregação de novos serviços ao portfólio de produtos da empresa.
- 

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

## **Pé de Açaí**

### **Rumo ao interior**

No ano de 1998, Renata e Davi estavam esperando um filho e queriam criá-lo em um ambiente mais tranquilo, por isso decidiram mudar da cidade de São Paulo para São José do Rio Preto. Ao chegar à cidade, Davi, que já era consumidor de açaí, procurou algum estabelecimento que oferecesse o produto e não encontrou. Nesse momento, surgiu a primeira ideia de desenvolver um negócio que oferecesse o produto, uma vez que não era conhecido nem comercializado na região à época.

Renata e Davi estavam procurando oportunidades de trabalho que suprissem as suas necessidades, mas não encontraram algo que se interessassem. Sendo assim, empreender tornou-se a única opção de renda e emprego que consideravam viáveis. O depoimento de um dos empreendedores retrata a situação em que se encontrava naquele período e a motivação para empreender:

“Não, aqui em Rio Preto eu não tinha pensado em nenhum outro emprego. Nem tinha na época ... aqui não tem esse tipo de trabalho [referindo-se às atividades que desenvolvia anteriormente] com o mesmo rendimento ao de São Paulo. Aqui não tinha isso, tive que procurar outro caminho. Foi total falta de opção” (Davi).

A partir desse momento, a ideia de trabalhar com açaí tornou-se mais forte e os dois buscaram estabelecer contato com fornecedores do produto que conheciam anteriormente em São Paulo, com o objetivo de se tornarem representantes comerciais na região por meio de uma distribuidora. Davi relata como surgiu a ideia de iniciar na cidade um negócio relacionado ao açaí:

“Eu fui procurar açaí para tomar na cidade e não tinha, e foi isso que fez com que surgisse essa ideia de trazer para Rio Preto uma distribuição de açaí” (Davi).

O fornecedor escolhido sugeriu que, ao invés de desenvolverem uma distribuidora, eles investissem em um ponto de varejo, uma vez que era necessário desenvolver demanda primeiro para depois uma distribuidora tornar-se viável.

Renata e Davi acataram a proposta e decidiram investir em um ponto de varejo de açaí. Não foram feitas pesquisas e estudos formais para validar a ideia e a viabilidade do negócio. Apesar disso, os sócios acreditavam que o açaí e a alimentação saudável seriam tendência de consumo que chegaria a São José do Rio Preto. Eles estavam fundamentados em alguns motivos em que acreditavam: todos os mercados nos quais o açaí tinha sido inserido apresentavam uma receptividade muito grande; o clima da cidade favorece o consumo do produto, uma vez que as temperaturas são muito altas durante grande parte do ano; e percebia-se um culto ao corpo na cidade, com grande preocupação com o bem-estar físico. Com base nessas premissas, decidiram investir no negócio e tornaram-se sócios. O primeiro ponto de venda foi estabelecido dentro da academia Vida, onde eram oferecidos sucos e polpa de açaí. A racionalidade para a escolha de uma academia como ponto inicial de vendas foi a associação direta entre hábitos supostamente saudáveis do seu público frequentador e a potencial predisposição para o consumo de alimentos com esse apelo, como é o caso do açaí. Seis meses após o início das atividades, ocorreu uma denúncia alegando que a empresa não poderia funcionar dentro de uma academia, e por esse motivo tiveram que alterar o local.

### **Vencendo as barreiras**

Em dezembro de 1998 foi inaugurada a segunda loja, desta vez, já com o nome Pé de Açaí, em uma avenida de grande circulação na cidade. O modelo de negócios manteve-se o mesmo da primeira loja: eram oferecidos sucos e polpa de açaí. Além da loja, os sócios ainda acreditavam na ideia de distribuição de açaí e por esse motivo buscaram apresentar o produto para outros

estabelecimentos. Renata e Davi perceberam uma grande dificuldade para introduzir a venda de seu produto, uma vez que não existiam equipamentos adequados para o seu preparo e, por esse motivo, eram utilizadas técnicas consideradas de alto risco para realizar o preparo, como, por exemplo, utilizar o liquidificador sem a tampa e mexer com uma colher enquanto ele está em funcionamento. Frente à dificuldade de introduzir o açaí em outros estabelecimentos, os sócios decidiram por continuar a investir no desenvolvimento do varejo.

De acordo com Davi, uma das grandes dificuldades para que o negócio crescesse foi o fato de que era necessário desenvolver o mercado, uma vez que o produto não era conhecido na região. Além disso, considerava que a cultura da cidade era predominantemente voltada para churrasco e cerveja. Dessa forma, além de ensinar os consumidores sobre a mercadoria, foi necessário inserir novos hábitos numa cultura já bastante arraigada a outros hábitos alimentares. Com esse cenário, os sócios procuraram investir em ações que trouxessem o cliente para dentro da loja para apresentar o produto a ele. Uma das ações foi o patrocínio de um show da banda Jota Quest, em que a empresa ficou responsável pela venda dos ingressos e, a cada ingresso vendido, era oferecido ao cliente uma amostra de açaí, para que tivesse a oportunidade de conhecê-lo.

Logo após essa ação, deu-se início ao período de férias de verão, sendo que muitas pessoas que tinham conhecido o produto na ação com o show do Jota Quest tiveram contato com ele no litoral paulista, onde passaram as férias de verão, e já havia um forte mercado se desenvolvendo. Essas pessoas, ao voltarem para o interior, chegaram mais sensibilizadas e interessadas pelo produto. Foi nesse período que as vendas de açaí aumentaram consideravelmente no Pé de Açaí. Com o aumento nas vendas, houve também o desenvolvimento do cardápio. Isso porque os sócios ouviam as demandas dos consumidores e desenvolviam produtos para atendê-las. No início foram introduzidos lanches e, com o passar do tempo, o negócio foi amadurecendo até se tornar um restaurante.

Nos primeiros dois anos do Pé de Açaí, os sócios não haviam definido um posicionamento claro para a empresa. Foi por meio da experiência de mercado que perceberam que o cliente valorizava produtos com o apelo saudável e natural. Além disso, não havia base para comparação com outros produtos, uma vez que não havia concorrentes diretos na região. Com base nessa percepção de valor pelo cliente, os sócios decidiram oferecer produtos que não eram comumente disponibilizados nos estabelecimentos de São José do Rio Preto, como as saladas. Na região, esse produto existia somente em churrascarias e a sua variedade era limitada: salada completa e salada de palmito. Além de saladas, a Pé de Açaí também buscou oferecer um conceito diferente no mercado de sucos. Na cidade já existia uma grande empresa referência nesse mercado, mas seus produtos apresentavam a característica de serem servidos em tamanhos muito grandes e muito adocicados, preparados com leite condensado e demasiado açúcar. O Pé de Açaí introduziu o conceito de sucos menores e sem açúcar e, para isso, tiveram que desenvolver ações para educar o cliente e construir uma nova referência nesse mercado. A principal ação desenvolvida pela empresa no sentido de educar o cliente foi o treinamento dos funcionários para o atendimento personalizado aos clientes. Dessa forma, os funcionários explicavam para o porquê da não adição de açúcar, ofereciam outras opções de ingredientes para substituí-lo e explicavam os benefícios disso. Caso o cliente optasse, assim mesmo, pela adição de açúcar após a explicação dos funcionários, o pedido era acatado.

Todo esse processo, de sucessivos ajustes no modelo de negócio, de aprendizagem sobre o produto, sobre o mercado-alvo e preferências dos consumidores, culminando com a abertura do restaurante, levou cerca dois anos, ou seja, de 1998 a 2000.

## Novos desafios

Uma vez tendo atingido o formato considerado **ideal** para o negócio, qual seja, o restaurante, outro momento importante para consolidar o posicionamento da empresa foi a introdução de pratos executivos no cardápio, que ocorreu em meados de 2000. Não havia no mercado de São José do Rio Preto, restaurantes que oferecessem exclusivamente arroz integral nos pratos executivos. O fato de

não haver a possibilidade de escolha pelo arroz branco trouxe uma estranheza inicial por parte dos clientes, muitos reclamavam e deixavam os pratos pela metade. De acordo com os sócios, havia uma série de preconceitos em relação aos alimentos integrais. Os clientes acreditavam que esse tipo de alimento era voltado para pessoas que estavam convalescentes e, por esse motivo, houve uma grande resistência no começo. Sendo assim, os sócios compreenderam que era necessário desenvolver novas ações específicas para educar e ensinar o cliente a consumir aquele novo tipo de produto. Como principal ação, os sócios passaram a instruir os garçons a conversarem com os clientes sobre os pratos, de forma a explicar como eram preparados e o porquê da exclusividade do arroz integral. Em virtude dessa ação, a resistência em relação aos novos produtos foi diminuindo e a empresa tornou-se referência no mercado de alimentação saudável. Aliás, essa prática de procurar conversar com o cliente é uma constante no Pé de Açaí, inclusive para o desenvolvimento de produtos, conforme relato de um dos sócios:

“O desenvolvimento do cardápio vem da conversa, vem de ouvir o cliente.” (Davi). Ou ainda,

“O desenvolvimento de novos produtos vem através de conversas, pesquisa no mercado e *feeling* mesmo.” (Davi).

Embora tivessem chegado a um formato **ideal** para o negócio, esse processo deu-se de forma acentuadamente empírica - tentativa e erro, quase intuitiva. Com ênfase em acertar na oferta de produtos, sobretudo em relação ao cardápio e no mercado-alvo, a gestão do negócio, em especial, no aspecto financeiro, acabou ficando, de certa forma, em segundo plano. Assim, a partir do ano de 2001, os sócios identificaram a necessidade de profissionalizar a gestão do negócio. Para isso, buscaram realizar cursos relacionados à gestão, estudaram de forma autônoma e contrataram os primeiros projetos de consultoria para o desenvolvimento de um plano de negócios e planejamento financeiro. Até então, não havia sido realizado nenhum tipo de planejamento formal. Após os primeiros projetos de consultoria, os sócios passaram a desenvolver novos projetos que envolviam outros aspectos do negócio como: pesquisas de mercado, análise de satisfação, cadastramento de clientes, georreferenciamento dos clientes de *delivery* e análise do perfil dos consumidores, dentre outros.

## Consolidação e futuro

No ano de 2007, os sócios decidiram expandir o negócio e desenvolver uma nova loja. Para esse novo negócio, um dos consultores em gestão, que havia realizado projetos para a Pé de Açaí, foi convidado para tornar-se sócio do novo empreendimento. Para definir a localização da nova loja, utilizou-se o perfil do consumidor, definido nos projetos de consultoria e buscou-se mapear as cidades que apresentavam um perfil aderente ao público-alvo da empresa. Foram listadas 10 potenciais cidades, dentre elas: Campinas, Jundiaí, Sorocaba, Ribeirão Preto, Santos, São Paulo, entre outras. A cidade escolhida para a nova loja foi Ribeirão Preto em virtude da similaridade de renda e perfil dos consumidores, e também pela menor distância entre as duas cidades. A partir do momento em que a localização foi definida, foram oito meses de desenvolvimento contínuo da nova loja. O novo sócio mudou-se para Ribeirão Preto para gerenciar a nova loja e, em setembro de 2007, ela foi inaugurada. O novo sócio manteve-se no negócio durante um ano apenas e, ao sair, Davi mudou-se para Ribeirão Preto durante um período para gerenciar a nova loja.

De acordo com Renata e Davi, os fatores que mais contribuíram para a consolidação do negócio foram: estar próximo ao cliente e oferecer um atendimento diferenciado; busca contínua para atender as demandas dos consumidores; preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos; manutenção da imagem da marca; e posicionamento definido de marca. Um dos aspectos que os sócios consideraram que se deteriorou com o tempo foi o atendimento ao cliente. Nesse aspecto, eles afirmam que não foi possível manter o nível de atendimento que existia no começo, e esse é o grande desafio para se manter competitivo, ou seja, é necessário elevar o padrão oferecido.

Para manter o negócio competitivo, Renata e Davi acreditam que é necessário investir em novos serviços ao cliente, ou seja, agregar novos serviços que atendam às suas necessidades e que

tenham relação com o posicionamento da marca. Eles acreditam que o serviço, atualmente, é o grande gerador de vantagem competitiva, uma vez que é mais difícil de ser copiado, diferentemente dos produtos que apresentam barreiras muito baixas de imitação. Para desenvolver novos projetos, os sócios têm utilizado a metodologia de *Design Thinking*, tanto para o desenvolvimento de serviços focados nos produtos, como em experiências. Além disso, os sócios afirmam que as barreiras de entrada nesse mercado são muito baixas, mas, para se manter atuante e competitivo, é necessário ser coerente com a proposta de alimentação saudável e esse é o aspecto mais difícil, uma vez que é necessário educar o consumidor em muitos aspectos.

O ano de 2015 foi dedicado ao desenvolvimento do novo planejamento estratégico do Pé de Açaí. Nele, os sócios definiram como objetivo principal a expansão do negócio com a abertura de mais duas lojas. Eles desejam que o crescimento seja orgânico e não têm a intenção de transformar a marca em uma franquia. A Tabela 2 mostra o desenvolvimento do negócio cronologicamente.

Tabela 2

### **Pé de Açaí: cronologia do empreendimento**

- 
- 1998: Chegada do casal Renata e Davi a São José do Rio Preto, vindos de São Paulo;
- 
- 1998: Abertura do primeiro ponto de venda, na Academia Vida;
- 
- Julho 1998: Encerramento das atividades do ponto de venda na Academia Vida;
- 
- Dezembro 1998: Abertura da primeira loja Pé de Açaí em São José do Rio Preto;
- 
- Julho 2000: Introdução no cardápio de produtos complementares: saladas, sucos menores e sem açúcar, pratos executivos, com arroz integral;
- 
- 2001: Início da profissionalização do negócio (treinamento dos sócios em gestão, contratação de consultoria em plano de negócios e consultoria financeira; realização de pesquisas de mercado, análise de satisfação, cadastramento de clientes, georreferenciamento dos clientes de delivery e análise do perfil dos consumidores);
- 
- 2007: Decisão de expansão do negócio;
- 
- Setembro 2007: Abertura da loja Pé de Açaí em Ribeirão Preto;
- 
- 2015: Novo planejamento estratégico é iniciado pela Pé de Açaí.
- 

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

## Notas de Ensino

### Resumo

Os casos Pé de Açai, fundada em 1998, e da Livre & Leve, concebida em 2013, ambas de alimentação saudável, mostram as diferentes trajetórias e desafios trilhados pelas empresas e seus fundadores. O principal tema abordado nos casos está relacionado ao empreendedorismo e inovação, especificamente são apresentados: as vantagens e desvantagens de se empreender em momentos distintos da valorização de alimentos saudáveis no Brasil; as diferenças entre os empreendedores de ambos os negócios, considerando seus perfis, suas motivações, suas estratégias; e as inovações necessárias para os negócios iniciarem e se manterem.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; empreendedores; perfil; motivação; inovação.

### Abstract

Two health food case studies, Pé de Açai founded in 1998, and Livre & Leve launched in 2013, demonstrate the different trajectories and challenges that these companies and their founders have faced. They mainly focus on entrepreneurship and innovation, specifically: the advantages and disadvantages of undertaking these ventures within different contexts in terms of the valuation of the health food market in Brazil; the differences between these entrepreneurs in terms of their profiles, motivations, and strategy; and the innovations necessary for a business to succeed in this environment.

**Keywords:** entrepreneurship; entrepreneurs; entrepreneurial profile; motivation; innovation

**JEL code:** L66, A2, O1

### Objetivos educacionais do caso

Sensibilizar os alunos para a importância do empreendedorismo como fator de desenvolvimento econômico e social; discutir elementos relativos ao empreendedorismo no setor de alimentação saudável, bem como aspectos envolvendo a inovação e exploração e desenvolvimento de novos mercados; identificar as capacidades inovativas e empreendedoras presentes no caso; discutir alternativas/possibilidades para estratégias de crescimento para as empresas apresentadas.

### Fontes de dados e metodologia

Os dados para elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade com os sócios-fundadores das organizações, realizadas no período de agosto a outubro de 2015. Adicionalmente, foram utilizados dados secundários, tais como relatórios e material institucional da empresa, com o objetivo de compreender o histórico e cenário atual das empresas estudadas. Também foram utilizados relatórios, estudos e notícias sobre o setor de alimentação saudável para a elaboração do contexto competitivo do segmento.

A partir dos dados obtidos foram organizados os casos e, posteriormente, aplicados em sala de aula para que se pudessem aprimorar as questões e discussões, numa espécie de validação do caso de ensino. Isso ocorreu em setembro de 2016. A turma participante da validação tinha de cerca de 40 alunos da disciplina Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP, e era formada por universitários de vários cursos de graduação como: Administração, Economia, Direito, Física, dentre outros. Essa aplicação foi válida porque permitiu realizar algumas adequações de linguagem nos casos e aprimorar as orientações para aplicação em sala.

## Utilização recomendada

Como os pontos-chave de análise do caso estão baseados na identificação de elementos do processo empreendedor, nas barreiras apresentadas para o desenvolvimento dos negócios, nas ações tomadas pelos empreendedores para superá-las e para se diferenciar no mercado, o caso pode [ou poderá] ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação que discutam o empreendedorismo e a inovação.

### *Orientações para aplicação do caso em sala de aula*

**Momento 0** - Preparação da atividade: explicar aos alunos os procedimentos para utilização do método de caso em sala de aula. Recomendar a leitura prévia e individual do caso, bem como avisá-los que deverão trazer, por escrito, para o próximo encontro (momento 1), as respostas individuais às questões propostas no caso.

**Momento 1**- Discussão em grupo e obtenção de consenso: neste momento, os alunos devem se reunir em pequenos grupos, de 3 a 4 integrantes, para analisarem as questões, debaterem e formularem as respostas que representem a visão do grupo (consenso). Neste momento, cada grupo deverá indicar seu respectivo relator. Não há limite definido para a conclusão desta tarefa, ficando a critério do professor determinar a duração. Apenas lembrando que se optar por responder as sete questões propostas e o número de integrantes de cada grupo, a atividade poderá se alongar.

**Momento 2**- Dinâmica de grupo: após atingido o consenso acerca das repostas pelos grupos (Momento 1), sugere-se dispor os alunos em círculo, tendo como critério de proximidade entre eles a composição dos grupos. Na sequência, solicita-se que um voluntário, de qualquer grupo, faça uma breve descrição do caso, apoiado pelo professor. Ato seguido, o professor lê as perguntas, a fim de relembrá-los, e solicita aos respectivos relatores que apresentem oralmente as respostas às questões. Caberá ao professor estimular a participação de todos a cada rodada de questões-respostas, não apenas dos relatores.

Ao término da dinâmica, quando todas as questões tiverem sido apresentadas e debatidas, o professor deve realizar um fechamento do caso, propondo direcionamentos gerais para análise a partir das opiniões manifestadas pelos alunos e discutindo as alternativas propostas. O professor pode, inclusive, utilizar o quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma.

Optou-se por não se determinar o tempo para cada etapa sugerida para aplicação do caso para ensino, tendo em vista a heterogeneidade e particularidade de cada turma, cabendo ao professor decidir a melhor forma de conduzir a sistemática de análise do caso.

Para facilitar a discussão, sugere-se a lista de questões presentes no próximo item.

### *Questões para discussão do caso em sala de aula*

1. Em sua opinião, qual dos empreendimentos pertence ao segmento *food service*? Ambos ou apenas um deles? Justifique sua resposta.
2. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos sócios no início do desenvolvimento dos negócios? Como foram superadas?
3. Quais das características empreendedoras apontadas pela revisão da literatura se ajustam aos sócios de ambos os empreendimentos? Justifique sua resposta.
4. Considerando as modalidades possíveis de inovação, segundo o Manual de Oslo, qual(is) foi(foram) implementada(s) pelas empresas Livre & Leve e Pé de Açai? Justifique sua resposta.

5. Com base na tipologia apresentada por Global Entrepreneurship Monitor (GEM) no, no tocante à motivação para o empreendedorismo – por oportunidade ou por necessidade, como você classificaria os casos das empresas Livre & Leve e Pé de Açaí? Justifique sua resposta.
6. Utilizando-se do referencial proposto por N. Williams e Williams (2011) sobre possíveis alterações nas motivações para o empreendedorismo ao longo do tempo, você identifica alterações significativas no caso Pé de Açaí e da Livre & Leve? Justifique sua resposta.
7. Qual deve ser a estratégia traçada por cada uma das empresas para se manter competitiva e crescer de maneira sustentável?

## Análise do Caso

### Setor de alimentação saudável no Brasil e no mundo

A empresa internacional de consultoria Nielsen, em 2015, desenvolveu uma pesquisa com 30.000 consumidores em 60 países com o objetivo de identificar como os consumidores se sentem em relação a sua imagem corporal e quais as medidas que estão tomando para ficarem mais saudáveis (Nielsen, 2015). A pesquisa concluiu os seguintes aspectos em relação ao comportamento dos consumidores:

- Aumento do consumo alimentos mais básicos, ou seja, frescos, naturais e minimamente processados.
- Busca por alimentos funcionais que ofereçam benefícios e que possam reduzir o risco de doenças e/ou melhorem a saúde.
- Preocupação maior com o impacto ambiental e socioeconômico dos alimentos consumidos.

A pesquisa também concluiu que 27% dos entrevistados globais estão muito dispostos a pagar mais caro por atributos de saúde em geral; 38% estão moderadamente dispostos a pagar mais caro; 23% estão ligeiramente dispostos; e 12% não estão dispostos. Chama a atenção nesses resultados, os alimentos orgânicos, sendo que 33% dos entrevistados declararam que estão muito dispostos a pagar mais caro por esses produtos. Além disso, a predisposição a pagar mais caro por esses benefícios é maior nos mercados da América Latina (94%), Ásia-Pacífico (92%) e na África-Oriente Médio (92%). De acordo com Milena Maia, diretora da Blue PM, em uma entrevista à Gazeta do Povo (Suss, 2015), a alimentação saudável é uma tendência irreversível porque está enraizada em uma mudança de comportamento mais profunda, que vai da longevidade a uma nova forma de se relacionar com o meio ambiente.

De acordo com Daher (2015), o setor de alimentos foi o que mais cresceu nos primeiros meses de 2015. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2014), o segmento *food service* vem crescendo de forma consistente, à taxa média de 14,7% ao ano, o valor foi mais expressivo que os apresentados pelo canal de varejo alimentar (10,8%) e três vezes superior ao aumento do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro nos últimos cinco anos. De acordo com o Brasil *Food Trends* (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, & Instituto Brasileiro de Opinião e Pública e Estatística [FIESP/IBOPE], 2010), o segmento de *food service* é o mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, insumos, equipamentos e serviços, orientado a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas principalmente fora do lar. Considera-se *food service* também a refeição adquirida pronta para ser consumida no lar, comprada em um estabelecimento como restaurante, *rotisserie* ou entregue no domicílio.

De acordo com Suss (2015), apesar do desaquecimento da economia brasileira em 2014, o mercado de alimentação saudável experimenta um período de prosperidade nunca antes visto. Ainda

segundo Suss (2015), uma pesquisa do Euromonitor (2014) mostrou que as vendas de produtos relacionados à alimentação saudável praticamente dobraram (98%) no Brasil nos últimos cinco anos e cresceram acima da demanda por alimentos tradicionais (67%) no mesmo período. Segundo Scherer e Herzog (2015), o mercado nacional é o quarto maior do mundo, superando o Reino Unido e a Alemanha.

Outro mercado que tem sido muito relacionado com a alimentação saudável é o mercado de orgânicos. No Brasil, é ainda muito fragmentado, com predominância de empresas de médio e pequeno porte. O mercado de franquias tem sido impulsionado por essas tendências, pois, atualmente, no Brasil, existem diversas opções nesse setor, algumas delas são: DNA Natural; Internutri; Megamatte; Nação Verde; Ponto Natural; Porto do Sabor; Salad Creations; Seletti Culinária Saudável; Suco do Batuque; Via Verdi; Mundo Verde; Spremutto; LaranjaLima Refreshing; Mixirica; SNC; Wraps; entre outros.

O mercado de varejo também tem aberto espaço para a expansão de produtos com apelo de serem saudáveis. Segundo Scherer e Herzog (2015), nas lojas do Walmart, terceiro maior supermercadista do Brasil, esses produtos crescem a uma taxa três vezes maior que a dos demais itens desde 2013 e, por este motivo, a rede ampliou 10% o sortimento dessa categoria. Segundo dados dos mesmos autores, no Pão de Açúcar, maior supermercadista do país, o espaço para acomodar produtos orgânicos quadruplicou em três anos. As principais marcas de produtos saudáveis e/ou orgânicos encontradas nos varejos brasileiros são: Jasmine, Mãe Terra e Native.

O conceito de alimentação saudável, assim como o seu respectivo setor, ainda está sendo consolidado. Dessa maneira, encontram-se diversas definições diferentes. De acordo com o Guia Alimentar do Ministério da Saúde (2015), alimentação saudável é aquela acessível física e financeiramente, saborosa, variada, colorida, segura sanitariamente e harmônica. Considerando a definição da Breastcancer.org (2015), alimentação saudável significa comer uma variedade de alimentos que forneçam os nutrientes necessários para a manutenção da sua saúde, para se sentir bem e ter energia; dentre esses nutrientes estão proteínas, carboidratos, gorduras, água, vitaminas e minerais.

Já de acordo com a Heart Foundation (2015), uma alimentação saudável é baseada em cinco pilares: comer alimentos variados dos cinco grupos alimentares; incluir na sua alimentação diária vegetais, grãos integrais, frutas, castanhas e sementes; optar por óleos e gorduras mais saudáveis; limitar a ingestão de açúcar, gorduras, sal e comidas processadas e snacks; beber principalmente água. Segundo a British Nutrition Foundation (2015),

alimentação saudável é relacionada com a inclusão de uma variedade de alimentos, provenientes dos grupos alimentares, de forma que nos permita adquirir os nutrientes necessários. Além disso, uma alimentação saudável deve oferecer a quantidade correta de energia (calorias), tanto de alimentos como de bebidas, que permitam a manutenção do equilíbrio energético.

## **Perfil empreendedor**

Antes de iniciar a discussão sobre o perfil empreendedor, é necessário diferenciá-lo do administrador para um melhor entendimento dos papéis desempenhados por cada um deles. De acordo com Dornelas (2001), baseado nos estudos de Fayol, no início do século XX, o trabalho do administrador envolvia as seguintes atividades: planejar, organizar, dirigir e controlar. Hampton (1991) complementa essa definição ao dizer que existem duas características que diferem os administradores: o nível hierárquico que eles ocupam e o conhecimento que eles detêm. Essas duas características definem se os administradores são funcionais ou gerais.

Kotter (1982) apresenta outra abordagem sobre o tema. De acordo com seus estudos, os gerentes eficientes são aqueles que criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização, e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los. Mintzberg

(1986) afirma que os administradores desempenham diversos papéis gerenciais: interpessoais, informacionais e decisórios. Para esse autor, o empreendedor teria um possível papel do administrador no que tange aos papéis decisórios.

De acordo com Dornelas (2001, p. 30), “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Para o autor, o empreendedor de sucesso apresenta características extras daquelas observadas nos administradores, “e também alguns atributos pessoais que somados a características sociológicas e ambientais permitem o nascimento de uma nova empresa” (p. 30). O autor também afirma que “o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes” (p. 30). De acordo com Filion (1999), a principal diferença entre o administrador e o empreendedor é o foco de cada um, enquanto o primeiro é voltado para a organização dos recursos, o segundo é voltado para a definição de contextos. Dornelas (2001) também considera que o empreendedor é um administrador completo, que interage com o ambiente no intuito de tomar as melhores decisões para o negócio.

De acordo com Schumpeter (1950 como citado em Dornelas, 2001), o empreendedor é o agente básico do processo de destruição criativa, ou seja, é aquele que promove as adaptações essenciais ao progresso econômico. Kirzner (1986) remete à definição de Schumpeter, uma vez que considera que o empreendedor é aquele capaz de identificar e aproveitar oportunidades que são geradas com o uso de novas tecnologias em substituição de outras.

Os estudos de Dornelas (2001) e McClelland (1972) apontam que as características do empreendedor envolvem principalmente a motivação e determinação elevada em relação às atividades que desempenham, uma vez que não as realizam somente para cumprir suas obrigações. De acordo com Filion (1999), o empreendedor é alguém com capacidade de estabelecer objetivos claros e encontrar oportunidades de negócios. É um visionário e um indivíduo que faz uso de sua criatividade e conhecimento do ambiente no qual está inserido para vislumbrar oportunidades.

Dolabela (2002) amplia essa ideia definindo o empreendedor como indivíduo capaz de identificar as oportunidades, independentemente dos recursos que tem à mão, uma vez que sabe como buscar, gerenciar e capacitar recursos.

Segundo Dornelas (2001), as características empreendedoras envolvem: visão de futuro; capacidade para tomar decisões; saber identificar e explorar ao máximo as oportunidades; determinação; dinamismo; dedicação; capacidade de *networking*; planejamento; conhecimento; capacidade de assumir riscos calculados; e criação de valor para a sociedade. Para Degen (1989) e McClelland (1972), o empreendedor é aquele que apresenta predisposição para trabalhar continuamente até alcançar os objetivos, quando desafiado por uma oportunidade. É aquele também que identifica a oportunidade, determina os recursos necessários, organiza-os e conduz o desempenho da organização. Os estudos de McClelland são a base para uma das mais utilizadas classificações para características do comportamento empreendedor (adaptado de SEBRAE, 2013), conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 3

**Características do Comportamento Empreendedor**

1. **Busca de oportunidades e iniciativa:** Aproveitar as oportunidades, fazer as coisas antes de forçado pelas circunstâncias e agir para expandir os negócios.
2. **Correr riscos calculados:** Expor-se a situações de risco moderado, avaliar alternativas, calcular os riscos e agir para controlar resultados e reduzir riscos.
3. **Exigência de qualidade e eficiência:** Exceder os padrões de excelência e assegurar o trabalho terminado a tempo e na qualidade combinada.
4. **Persistência:** Agir diante dos obstáculos, mudar a estratégia para enfrentar desafios, assumir responsabilidade para atingir as metas.
5. **Persuasão e rede de contatos:** Usar estratégias para influenciar os outros, usar pessoas-chave para atingir objetivos, agir para desenvolver relações comerciais.
6. **Independência e autoconfiança:** Buscar autonomia, manter seu ponto de vista diante da oposição, expressar confiança na própria capacidade.
7. **Comprometimento:** Fazer sacrifício pessoal para completar a tarefa, colaborar com funcionários para terminar um trabalho, manter o cliente satisfeito.
8. **Busca de informações:** Dedicar-se a obter informações necessárias ao negócio, investigar como fazer o produto ou serviço, consultar especialistas.
9. **Estabelecimento de metas:** Estabelecer objetivos e metas, definir objetivos e metas claras e específicas, estabelecer metas mensuráveis.
10. **Monitoramento e planejamentos sistemáticos:** Planejar dividindo tarefas grandes em subtarefas, revisar seus planos frente aos resultados obtidos, usar registros financeiros para tomada de decisões.

**Nota.** Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Referenciais teóricos empretec*. Brasília: Autor.

Com base em diversas pesquisas sobre características do perfil empreendedor, Filardi *et al.* (2014) desenvolveram um estudo com o objetivo de acompanhar a evolução das características empreendedoras. Como resultado do estudo, os mesmos autores mostram que as características mais citadas na literatura são: tolerante a risco; líder; inovador; pró-ativo; corajoso; ambicioso; independente; interpessoal; comunicativo; qualificado; controlador; necessidade de realização e orientado por objetivos.

Vale a pena considerar que essas características esperadas no perfil empreendedor são muito variadas e se complementam, mas o ato de empreender a partir de uma oportunidade de negócio envolve também questões relacionadas ao conhecimento anteriormente absorvido pelas pessoas que estão envolvidas à personalidade do empreendedor (como otimismo e criatividade), às suas redes sociais e ao próprio tipo da negócio (Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003), incluindo o setor ou a ação específica do empreendimento nesse setor. Ainda, também é importante considerar que, para aumentar a probabilidade de sucesso no empreendimento, os fundadores são obrigados a investir uma quantidade considerável de tempo e esforços para executar suas *start-ups* (Lee e Lee, 2014).

**Motivação para o empreendedorismo**

Desde a década de 1950, diversos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de investigar os motivos que levam as pessoas ao empreendedorismo. Inicialmente foram pesquisados características ou atributos intrínsecos ao indivíduo (McClelland, 1972). Os motivos intrínsecos são aqueles que apresentam um caráter interno aos indivíduos, ou seja, são originados com base nos traços que os caracterizam.

De acordo com McClelland (1972), os indivíduos são motivados por três diferentes necessidades, são elas: necessidade de afiliação; necessidade de realização; e necessidade de poder. Para o autor, cada indivíduo é mais motivado por certas necessidades e menos por outras, mas todas as três coexistem, diferenciando somente na intensidade de cada uma. A necessidade de realização é “um desejo de realizar as coisas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento social ou prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal” (McClelland, 1972, p. 110). Daft (2008 como citado em Reduan, 2015) definiram a necessidade de afiliação como o desejo de formar relacionamentos pessoais próximos, evitar o conflito e estabelecer amizade. Além disso, procuram aprovação social, companheirismo e relações interpessoais satisfatórias. Por fim, a necessidade de poder é definida por Reduan (2015) como a preocupação inconsciente de influenciar os outros, de fazer com que as outras pessoas ajam da maneira como ele gostaria e de buscar posições de autoridade.

Segundo McClelland (1972), a necessidade de realização seria a base do comportamento empreendedor e ela é desenvolvida a partir da cultura, das experiências e da aprendizagem. Os traços que caracterizariam os empreendedores não seriam “constitucionais”, mas sim “moldados pelo ambiente”. Vale, Corrêa e Reis (2014, p. 315) afirmam que “indivíduos com elevado nível de necessidade de realização e conquista apresentam maior propensão a perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma” e também que “são esses os indivíduos talhados para o empreendedorismo. Eles almejam e buscam autonomia, independência e desafios moderados”.

De acordo com Barlach (2014), baseado na teoria de McClelland (1972) o indivíduo motivado para a realização apresenta também os seguintes elementos: querer fazer bem um trabalho ou realizar algo importante; responsabilidade pessoal para achar soluções para problemas; gosto por *feedback* rápido sobre a sua performance; evitar o que é muito fácil ou muito difícil; não gostar do sucesso como produto do acaso; e a preferência por desafios que não estejam acima de suas capacidades. Segundo Vale *et al.* (2014, p. 315), os estudos de McClelland (1972),

permitem caracterizar o empreendedor como um indivíduo movido pela busca da autonomia pessoal e atento às oportunidades. No mundo corrente, caracterizado por um tipo de desemprego estrutural, observa-se, de maneira crescente, a presença, também marcante, de um tipo de empreendedor movido, não necessariamente pela oportunidade, e sim, pela necessidade de sobrevivência. Indivíduos muitas vezes sem condições de se inserir, de maneira adequada, no mercado formal de trabalho, dirigem-se para a atividade empreendedora.

Com o passar dos anos, outros motivos de natureza extrínseca passaram a ser estudados. Os motivos extrínsecos têm origem em fatores externos ao indivíduo, ou seja, não são derivados dos traços internos do indivíduo. Nesse contexto, a temática de oportunidade *vs* necessidade tem ganhado espaço na literatura. Atualmente, as pesquisas têm focado na interação entre os motivos intrínsecos e extrínsecos (Nuttin, Lorion, & Dumas, 1984), ou seja, as motivações para empreender poderiam, na verdade, ser múltiplas e poderia, eventualmente, ocorrer interação ou reforço entre elas.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Amorós & Bosma, 2014), os indivíduos são motivados ao empreendedorismo por dois fatores excludentes: necessidade ou oportunidade. Os indivíduos motivados por necessidade são aqueles que não tinham alternativas de trabalho e renda. Já os indivíduos motivados pela identificação de oportunidades são aqueles que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda. Além disso, o GEM identificou que taxas maiores de empreendedorismo por necessidade são associadas às economias em crescimento. De acordo com Minniti, Bygrave e Autio (2006) em relação à pesquisa GEM, na maioria dos países, praticamente todos os indivíduos podem ser categorizados em um dos dois fatores. N. Williams e Williams (2011), em seu estudo, afirmam que o empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade é constituído pela negação do outro. Dessa maneira, se o indivíduo for um empreendedor por oportunidade significa que ele não foi motivado de nenhuma maneira por necessidade e vice-versa.

Apesar da dualidade proposta pelo GEM, estudos recentes apontam que pode existir interação entre essas duas variáveis. C. C. Williams e Round (2009) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar as motivações para o empreendedorismo e concluíram que em apenas 17% dos casos, a motivação por oportunidade ou necessidade era considerada exclusiva para empreender. Assim, os autores defendem a substituição desse dualismo entre oportunidade e necessidade por uma compreensão maior da motivação pelo empreendedorismo.

Além da interação entre os dois fatores, Vale *et al.* (2014) explicitam a existência de outros estudos sobre fatores motivacionais, excetuando-se a necessidade e a oportunidade:

- Storey (2006) - os fatores que influenciam a motivação para o empreendedorismo são: atitude face ao risco; talento; e fatores pessoais.
- Smallbone e Welter (2001) - os fatores que influenciam a motivação dos empreendedores podem variar de acordo com as experiências pessoais e também com as condições sociais externas. Eles concluem que fatores como independência, autonomia e auto-realização devem ser interpretados de acordo com o ambiente e as experiências de cada indivíduo.
- N. Williams e Williams (2011) - os indivíduos apresentam diversos motivos para se iniciar um novo negócio, entretanto essas motivações variam de acordo com o tempo. Dessa forma, um empreendedor que inicialmente era motivado por necessidade vê essa motivação mudar com o passar do tempo e do desenvolvimento de seu negócio, à medida que oportunidade tende a ser mais relevante.

Vale *et al.* (2014, p. 323) concluíram no seu estudo que “as motivações extrapolam a lógica binária oportunidade/necessidade, e agrupam-se em seis componentes: identificação de oportunidade; atributos/expectativas pessoais; ambiente externo – em particular associado ao mercado de trabalho; influência de terceiros, insatisfação com emprego; influência familiar”. Além disso, afirmam que os motivos por oportunidade e necessidade não são necessariamente excludentes, “um indivíduo que se sente compelido a abrir um empreendimento por falta de alternativa ou por necessidade de sobrevivência pode, eventualmente, ficar mais atento a oportunidades, procurando, antes, identificar um espaço adequado para investir e criar o seu empreendimento”.

### **Inovação: definições e tipologia, segundo o Manual de Oslo**

O Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, desenvolvido pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) - tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de inovação. A primeira edição do Manual de Oslo data de 1992, a segunda edição foi publicada em 1997 e a terceira em 2005.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) divide a inovação em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização. Assim, de acordo com o referido Manual uma inovação consiste na “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 55)

Um aspecto importante a ser considerado na definição ou na classificação de uma inovação é o atendimento de um requisito mínimo relacionado ao grau de novidade. Nesse sentido, o Manual de Oslo considera que:

O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de *marketing* ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações (OCDE, 2005, p. 55).

Outro aspecto relevante a ser considerado diz respeito à implementação ou utilização de uma inovação, para que possa ser considerada como tal. Ou seja, uma inovação precisa ser “colocada em prática” para que, de fato, constitua-se em uma inovação, propriamente dita. Assim, o Manual de Oslo destaca que:

Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas (OCDE, 2005, p. 55).

No tocante as quatro modalidades possíveis de inovação, quais sejam, de produto, de processo, de *marketing* e organizacional, o Manual de Oslo atribui certas especificidades a cada uma delas com o objetivo de diferenciá-las (Tabela 6).

Tabela 4

### **Inovação: Modalidades e Definições**

---

#### **Inovação (geral)**

Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

---

#### **Inovação de produtos**

Introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

No tocante ao conhecimento aplicado na geração da inovação, o Manual de Oslo dispõe que “as inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes” (OCDE, 2005, p. 57).

---

#### **Inovação de processo**

Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.

Com relação à sua finalidade, as inovações de processo “podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados” (OCDE, 2005, p. 59).

---

#### **Inovação de marketing**

Implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. “O novo método de *marketing* pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras empresas ou organizações”.

Novos métodos de *marketing* podem ser implementados para produtos novos ou já existentes” (OCDE, 2005, p. 59). Inovações de *marketing* “são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas” (OCDE, 2005, p. 59).

---

#### **Inovação organizacional**

Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Quanto à sua finalidade, inovações organizacionais “podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos” (OCDE, 2005, p. 61-62).

**Nota.** Fonte: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* (3a ed.) Paris: Autor.

### **Análise das questões propostas e discussão com a literatura**

#### **1. Em sua opinião, qual dos empreendimentos pertence ao segmento *food service*? Ambos ou apenas um deles? Justifique sua resposta.**

A presente questão pretende que os alunos, após a leitura dos casos, identifiquem essa definição na seção **Setor de alimentação saudável no Brasil e no mundo** e reflitam sobre a convergência (ou não) da Pé de Açaí e da Livre & Leve à definição. O professor poderá auxiliar os alunos na condução da atividade esclarecendo, por exemplo, conceitos subjacentes como **cadeia de produção e distribuição**, ou **cadeia de suprimentos** de modo a promover uma compreensão ampliada do conceito de *food service* aplicado aos casos analisados. Com base no conceito de **cadeia de suprimentos** associado à *food service*, o professor poderá solicitar ainda que os alunos identifiquem os principais segmentos fornecedores de insumos (bens e serviços) para ambas as empresas a fim de refletirem sobre potenciais oportunidades e/ou ameaças, como por exemplo, elos fortes e elos frágeis, na referida **cadeia de produção e distribuição**.

#### **2. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos sócios no início do desenvolvimento dos negócios? Como foram superadas?**

A questão poderá ser trabalhada sob os seguintes aspectos: dificuldades da própria formação ou perfil dos empreendedores e do contexto no qual o negócio tem início. No primeiro aspecto, a análise da questão poderá considerar, por exemplo, a falta de experiência prévia dos empreendedores na condução de negócios, em ambos os casos. Destacar que no caso da Livre & Leve, embora houvesse por parte da futura empresária uma formação técnica na área, faltava a conexão desse conhecimento com o mercado. Não obstante, ambos os empreendedores, cada um a seu modo, souberam encontrar soluções. A seção **Perfil Empreendedor** traz informações sobre características empreendedoras relevantes que podem ser utilizadas para responder a questão.

Pode-se, ainda, abordar a dificuldade do contexto, que caracteriza o ambiente de negócios, como, por exemplo, a falta de capital pela Livre & Leve, uma empresa recente (praticamente uma nascente), e necessidade de desenvolvimento do próprio mercado consumidor pela Pé de Açaí na década de noventa. A questão pode ser uma oportunidade para o professor discutir as dificuldades gerais do empreendedorismo, que costumam ser comuns a qualquer empresa na sua fase inicial.

#### **3. Quais das características empreendedoras apontadas pela revisão da literatura se ajustam aos sócios de ambos os empreendimentos? Justifique sua resposta.**

A questão poderá ser enfocada sob dois aspectos: identificar as características relacionadas ao administrador *versus* empreendedor e características apontadas por Filardi, Barros e Fischmann (2014) relacionadas ao perfil e características do empreendedor. Para o primeiro aspecto, o Tabela 3 pode ser considerado.

Tabela 5

#### **Características Relacionadas ao Perfil Administrador *Versus* Empreendedor**

---

##### **Administrador**

---

- Planejam, organizam, dirigem e controlam (Dornelas, 2001)
  - Desempenham papéis gerenciais: interpessoais, informacionais e decisórios (Mintzberg, 1986).
  - Criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização, e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los (Hampton, 1991).
- 

**Continua**

**Tabela 5 (continuação)**

<b>Empreendedor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam atributos pessoais que somados a características sociológicas e ambientais permitem o nascimento de uma nova empresa (Dornelas, 2001)</li> <li>• É o agente básico do processo de destruição criativa, ou seja, é aquele que promove as adaptações essenciais ao progresso econômico (Schumpeter, 1950 como citado em Dornelas, 2001).</li> <li>• É aquele capaz de identificar e aproveitar oportunidades que são geradas com o uso de novas tecnologias em substituição de outras (Kirzner, 1986).</li> <li>• Apresentam motivação e determinação extremamente elevada em relação às atividades que desempenham, uma vez que não as realizam somente para cumprir suas obrigações (McClelland, 1972).</li> <li>• Alguém com capacidade de estabelecer objetivos claros e encontrar oportunidades de negócios. É um visionário e um indivíduo que faz uso de sua criatividade e conhecimento do ambiente no qual está inserido para vislumbrar oportunidades (Filion, 1999).</li> <li>• Indivíduo capaz de identificar as oportunidades, independentemente dos recursos que tem à mão, uma vez que sabe como buscar, gerenciar e capacitar recursos (Dolabela, 2002).</li> </ul>

Com relação ao segundo aspecto, qual seja, análise do perfil e das características dos empreendedores da Livre & Leve e do Pé de Açaí, na Tabela 4 são apresentadas as características observadas de acordo com a classificação desenvolvida por McClelland, que foram agrupadas para facilitar a discussão em sala de aula com os alunos.

Tabela 6

**Características Observadas nos Empreendedores da Pé de Açaí e Livre & Leve**

<b>Agrupamento de Características – Referência a Tabela 5</b>	<b>Pé de Açaí</b>	<b>Livre &amp; Leve</b>
Realização (Características do comportamento empreendedor 1, 4, 6, 7, 8)	Iniciativa Busca de oportunidades Persistência Busca de informação Reconhecimento das próprias limitações Comprometimento com cliente Autoconfiança	Iniciativa Busca de oportunidades Persistência Busca de informação Experiência ou capacitação prévia Comprometimento com cliente Autoconfiança
Gestão (Características 2, 3, 9, 10)	Correr Riscos Preocupação com a alta qualidade do trabalho Planejamento sistemático Habilidade para mudar Monitoramento	Preocupação com a alta qualidade do trabalho Planejamento sistemático Busca por eficiência Monitoramento
Redes e Influência (Característica 5)	Reconhecimento da importância das relações comerciais	Persuasão Uso das Estratégias de Influência Reconhecimento da importância das relações comerciais

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores com base em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Referenciais teóricos empretec*. Brasília: Autor.

**4. Considerando as modalidades possíveis de inovação, segundo o Manual de Oslo, qual(is) foi(foram) implementada(s) pelas empresas Livre & Leve e Pé de Açaí? Justifique sua resposta.**

Nesta questão, o professor poderá, por exemplo, orientar os alunos (em grupos ou individualmente) a classificarem a(s) modalidade(s) de inovação incorrida ou promovida pelos negócios: de produto, de processo, de *marketing* e/ou organizacional, utilizando-se para tanto o conteúdo apresentado na seção o **Inovação: definições e tipologia, segundo o Manual de Oslo**.

Na Livre & Leve, por exemplo, pode-se identificar inovação em processo a partir da aquisição dos equipamentos **forno combinado e resfriador ultrarrápido**. Na mesma empresa também observou-se uma inovação de produto, sendo que foi utilizado o conceito de um produto tradicional (alimentos congelados) para criar um produto renovado (congelados saudáveis). Embora não fosse uma novidade absoluta para o mercado, esse produto traz uma ideia de refeição saudável, em um posicionamento intermediário entre um produto caseiro (como marmita pronta) e um produto industrializado (como os vendidos em grandes redes de supermercados). Já a Pé de Açaí, inovou em *marketing*, ao introduzir no mercado local um produto considerado **inédito** à época. Ademais, a ação de *marketing* utilizada no início de suas atividades para promoção do produto foi inovadora, ao patrocinar o *show* de uma banda nacional de *pop rock*. A Pé de Açaí também inovou em produto, ao oferecer sucos menores e sem adição de açúcar, ao introduzir saladas e arroz integral no cardápio. Também inovou em serviço, ao treinar os funcionários para proporcionar um atendimento personalizado aos clientes, por exemplo.

O professor poderá promover uma discussão, baseada na classificação apresentada pelos alunos, questionando, buscando estimular o debate, discorrendo sobre a diferença entre elas e destacando a importância de cada uma para o êxito da Pé de Açaí e da Livre & Leve. Poderá ainda reforçar questões relacionadas ao risco, fator inerente a qualquer inovação - ou seja, buscar refletir sobre que poderia dar errado, qual o risco incorrido, ao adotarem as respectivas inovações. E, ainda, como eliminar, minimizar ou conviver com o risco?

**5. Com base na tipologia apresentada por *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* apresentado na seção *Motivação para o empreendedorismo*, no tocante à *motivação para o empreendedorismo – por oportunidade ou por necessidade*, como você classificaria os casos das empresas Livre & Leve e Pé de Açaí? Justifique sua resposta.**

Esta questão tem o objetivo de promover a discussão em torno à motivação inicial que um indivíduo encontra para empreender. A tipologia proposta - por oportunidade ou por necessidade - integra uma das maiores e mais reconhecidas pesquisas sobre empreendedorismo realizadas no mundo - a *Global Entrepreneurship Monitor*. Assim, o professor poderá solicitar aos alunos, atendendo-se à descrição dos casos, bem como ao conteúdo constante da seção *Motivação para o empreendedorismo*, que busquem classificar tanto os empreendedores da Pé de Açaí quanto da Livre & Leve, fomentando a reflexão sobre possíveis diferenças de motivação entre ambos.

**6. Utilizando-se do referencial proposto por N. Williams e Williams (2011) sobre possíveis alterações nas motivações para o empreendedorismo ao longo do tempo, você identifica alterações significativas no caso Pé de Açaí e da Livre & Leve? Justifique sua resposta.**

De forma complementar à questão anterior, esta procura estimular os alunos a avançarem na reflexão sobre motivações para empreender, utilizando outro referencial teórico - aquele proposto por N. Williams e Williams (2011). Assim, o professor poderá solicitar aos alunos que, da leitura dos casos e com os subsídios apresentados pela seção *Motivação para o empreendedorismo*, em especial, no que se refere às contribuições de N. Williams e Williams (2011), identifiquem na trajetória da Pé de Açaí e da Livre & Leve aspectos que possam (ou não) evidenciar mudanças na motivação dos empreendedores com o decorrer do tempo e com a relativa **consolidação** dos negócios, fomentando a discussão a partir das opiniões expressadas.

Estará claro aos alunos que, no caso do Pé de Açaí, o empreendedorismo por necessidade foi determinante no início do negócio pela evidente falta de oportunidade de trabalho dos fundadores, no entanto, embora essa tenha sido a motivação inicial para o início do empreendimento, é inegável que os sócios identificaram/exploraram uma oportunidade empreendedora. Isso pode proporcionar discussões ricas em sala de aula.

### **7. Qual deve ser a estratégia traçada atinente a cada uma das empresas para se manter competitiva e crescer de maneira sustentável?**

A questão procura fomentar nos alunos a reflexão e a discussão sobre a continuidade dos negócios. Iniciar um negócio é uma decisão e um passo importantes. Contudo, ainda mais desafiador é mantê-lo ou mesmo ampliá-lo. Portanto, pensar sobre o futuro do negócio deve ser uma preocupação constante de todo empreendedor. Assim, o professor poderá instigar os alunos a pensarem nos desafios futuros e nas respectivas formas de superação, que poderão apresentar-se nos próximos anos aos dois empreendimentos estudados. Para tanto, os subsídios para a resposta encontram-se em nas seções Setor de Alimentação Saudável no Brasil e no Mundo; Perfil Empreendedor; Motivação para o Empreendedorismo e Inovação: definições e tipologia, segundo o Manual de Oslo, e também nas respostas anteriores. Em especial, o professor poderá apontar para alguns aspectos como importância da inovação (em produto e processo) e diferenciação (seção Inovação: definições e tipologia, segundo o Manual de Oslo), participação no mercado de grandes *players* (seções Setor de Alimentação Saudável no Brasil e no Mundo; e Inovação: definições e tipologia, segundo o Manual de Oslo), concentração de mercado (seção Setor de Alimentação Saudável no Brasil e no Mundo), alterações estruturais e conjunturais (seção Setor de Alimentação Saudável no Brasil e no Mundo), mudanças de motivações de cada empreendedor (seções Perfil Empreendedor e Motivação para o Empreendedorismo). O professor poderá ainda sugerir aos alunos que construam uma matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para cada um dos negócios, método bastante utilizado nos processos de planejamento estratégico. Após, o professor pode estimular o debate entre os alunos (ou grupos) focalizando cada um dos quadrantes da matriz, de modo a cotejar as respectivas declarações, contrapondo as posições, buscando identificar as convergências e divergências na análise realizada e suas implicações para os negócios.

### **Nota**

<sup>1</sup> Os nomes dos(as) empreendedores(as) mencionados no presente trabalho são fictícios.

### **Contribuições**

1º autor: Pesquisa de campo, redação e revisão.

2º e 3º autor: Redação e revisão.

### **Referências**

- Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). *GEM: Global entrepreneurship monitor 2013: Global report*. Wellesley, MA: Babson College. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)

- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. (2014). *O setor em números*. Recuperado de <http://www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx>
- Barlach, L. (2014). Comportamento empreendedor: Um estudo empírico baseado no referencial de McClelland. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(3), 272-280. <http://doi.org/10.20503/recape.v4i3.21837>
- Breastcancer.org. (2015). *What does healthy eating mean?* Retrieved from [http://www.breastcancer.org/tips/nutrition/healthy\\_eat](http://www.breastcancer.org/tips/nutrition/healthy_eat)
- British Nutrition Foundation. (2015). *A healthy, varied diet*. Retrieved from <http://www.nutrition.org.uk/healthyliving/healthyeating/healthyvarieddiet.html>
- Daher, R. (2015). *Setor de alimentos é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo*. Recuperado de <http://www.cartacapital.com.br/economia/setor-de-alimentos-e-um-dos-que-mais-cresce-no-brasil-e-no-mundo-8009.html>
- Degen, R. (1989). *O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Dolabela, F. C. (2002). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (10a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, & Instituto Brasileiro de Opinião e Pública e Estatística. (2010). *Brasil Food Trends 2020: Pesquisa Nacional Fiesp/IBOPE sobre o perfil do consumo de alimentos no Brasil*. Recuperado de [http://www.abic.com.br/media/EST\\_PESQFoodTrendsI.pdf](http://www.abic.com.br/media/EST_PESQFoodTrendsI.pdf)
- Filardi, F., Barros, F. D., & Fischmann, A. A. (2014). Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: Evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(3), 123-140. <http://doi.org/10.5585/riae.v13i3.2130>
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 5-28.
- Hampton, D. R. (1991). *O trabalho do administrador*. São Paulo: Makron Books.
- Heart Foundation. (2015). *Heart-healthy eating tips*. Melbourne, Australia: National Heart Foundation of Australia. Retrieved from <https://heartfoundation.org.au/healthy-eating/food-and-nutrition/heart-healthy-eating-tips>
- Kirzner, I. M. (1986). *Competição e atividade empresarial*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.
- Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60(6), 156-167.
- Lee, S. M., & Lee, B. (2014). Entrepreneur characteristics and the success of venture exit: An analysis of single-founder start-ups in the U.S. *Int Entrep Manag Journal*, 11(4), 891-905. <http://doi.org/10.1007/s11365-014-0324-5>
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Ministério da Saúde. (2015). *Guia alimentar: Saiba como ter uma alimentação saudável*. Recuperado de [http://www.saude.sp.gov.br/resources/ses/perfil/cidadao/temas-de-saude/guia\\_de\\_bolso\\_sobre\\_alimentacao.pdf](http://www.saude.sp.gov.br/resources/ses/perfil/cidadao/temas-de-saude/guia_de_bolso_sobre_alimentacao.pdf)

- Minniti, M., Bygrave, W., & Autio, E. (2006). *Global entrepreneurship monitor: 2005 executive report*. London: London Business School.
- Mintzberg, H. (1986). *Trabalho do executivo: O folclore e o fato*. São Paulo: Nova Cultural.
- Nielsen. (2015). *Somos o que comemos. Tendências de alimentação saudável ao redor do mundo*. São Paulo: Autor.
- Nuttin, J., Lorion, R. P., & Dumas, J. E. (1984). *Motivation, planning, and action: A relational theory of behavior dynamics*. Leuven, Belgium: Leuven University Press.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica (3a ed.)* Paris: Autor.
- Reduan, R. B. (2015). *McClelland's human motivation theory*. Tanjong Malim, Malaysia: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Scherer, A., & Herzog, A. L. (2015). *Brasil é o quarto maior mercado para produtos saudáveis*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1083/noticias/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-para-produtos-saudaveis>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Referenciais teóricos empretec*. Brasília: Autor.
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001). Entrepreneurship in transition economies: Necessity or opportunity driven? *Small Business Economic*, 16(4), 249-262. <http://doi.org/10.1023/A:1011159216578>.
- Storey, D. (2006). Book review: The economics of self-employment and entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 24(1), 101-103. <http://doi.org/10.1177/0266242606061106>
- Suss, L. (2015, março 13). Mercado saudável movimentou US\$ 35 bilhões por ano no Brasil. *Gazeta do Povo: Economia*. Recuperado de <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/mercado-saudavel-movimentou-us-35-bilhoes-por-ano-no-brasil-a2w7of1gwkt7ghup5wfo6z01>
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., & Reis, R. F. (2014). Motivações para o empreendedorismo: Necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 311-327. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/270435553\\_Motivacoes\\_para\\_o\\_Empreendedorismo\\_Necessidade\\_Versus\\_Oportunidade](https://www.researchgate.net/publication/270435553_Motivacoes_para_o_Empreendedorismo_Necessidade_Versus_Oportunidade). <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612>
- Williams, C. C., & Round, J. (2009). Evaluating informal entrepreneurs' motives: Evidence from Moscow. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(1), 94-107. <http://doi.org/10.1108/13552550910934477>
- Williams, N. & Williams, C. C. (2011). Tackling barriers to entrepreneurship in a deprived urban neighbourhood. SAGE Journals. <http://doi.org/10.1177/0269094210391166>

## **Autores**

Beatriz Saggioro Massolino  
Av. Bandeirantes, 3900, 14040-905, Ribeirão Preto, SP, Brasil.  
E-mail: beatriz.massolino@gmail.com

Simone Galina  
Av. Bandeirantes, 3900, 14040-905, Ribeirão Preto, SP, Brasil.  
E-mail: sveralina@usp.br

Erasmus José Gomes  
Av. Bandeirantes, 3900, 14040-905, Ribeirão Preto, SP, Brasil.  
E-mail: erasmo@fearp.usp.br