

# SANTO DE CASA NÃO FAZ MILAGRE E NADA CAI DO CÉU MAS O AÇAÍ FOI A LUZ – UM CASO CRIATIVO DE PROSPECÇÃO PARA FRANCHISING

SAINT OF THE HOUSE DOESN'T MIRACLE AND NOTHING  
FALL FROM HEAVEN BUT AÇAÍ WAS THE LIGHT - A  
CREATIVE PROSPECTING CASE FOR FRANCHISING

ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA  
pimentaalcineide@gmail.com

ROGEANE MORAIS RIBEIRO  
rogeanemoraish@yahoo.com.br

RUAN CARLOS DOS SANTOS  
ruan\_santos1984@hotmail.com

## RESUMO

Este caso de ensino retrata a história de sucesso de uma dona de casa que, diante da necessidade, se propôs a empreender. Sua aposta foi desbravar no segmento alimentício, explorando suas habilidades culinárias. O texto descreve o percurso da empresária durante sua trajetória desde 2002, quando começou as mudanças na sua vida, dando ênfase maior ao período de abertura da empresa, ocorrido em 2010 em diante. Nos elementos observado no relato podem ser destacados o perfil criativo da empresária, as estratégias adotadas pela empresa, processo de inovação e ousadia para franquiar. Diante do aumento exponencial do número de vendas, a empresária começou a pensar em expandir o negócio. O caso se propõe a analisar a viabilidade de transformação de uma empresa local em um modelo de negócio franchising. O desfecho aponta para uma avaliação positiva para a mudança de estratégia do negócio. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, observacional e documental, o qual possibilita ao professor explorar temas voltados para o perfil empreendedor, o paradigma e burocratização da abertura de empresa e a expansão do mercado franchising. Ao final da leitura os alunos serão convidados a discutir sobre as ideias apresentadas ao longo do texto e propor soluções para o negócio Sra. Elenilda Alves e seus filhos.

**Palavras-chave:** Negócios Criativos. Vantagem Competitiva. Franchising.

## ABSTRACT

*This teaching case portrays the success story of a housewife who, faced with the need, set out to undertake. His bet was to break new ground in the food segment, exploring his culinary skills. The business was so successful that today she envisions transforming her company into franchises. The text describes the path of the businesswoman during her trajectory since 2002, when the changes in her life began, giving greater emphasis to the*

opening period of the company, which took place in 2010, onwards. In the elements observed in the report, the creative profile of the businesswoman, the strategies adopted by the company, the innovation process and daring to franchise can be highlighted. They increased Faced with the exponential increase in the number of sales, their services and products and so they decided to start the businesswoman began to think about expanding the business. The case proposes to analyze the feasibility of transforming a local company into a franchising business model. The outcome points to a positive assessment of the change in business strategy. This is a qualitative, observational and documentary study, which allows the Professor to explore themes focused on the entrepreneurial profile, the paradigm and bureaucratization of starting a business and the expansion of the franchising market. At the end of the reading, students will be invited to discuss the ideas presented throughout the text and propose solutions for the business of the housewife Mrs. Elenilda Alves and her children.

**Keywords:** Creative Business. Competitive Advantage. Franchising.

## 1 INTRODUÇÃO

A história retratada, descreve os desafios e conquistas da empresária Elenilda Alves e seus dois filhos, Cintia e Felipe, e o crescimento da empresa. Trata-se uma história real ocorrida em Sobral-Ce. O exemplo desse caso pode ser inspirador para outros empreendedores em busca de sucesso em outros tipos de negócios. A criatividade e perseverança se destacam como características principais da empresária que, a princípio, não acreditava na ideia e não se via como tal. Para realizar seus objetivos, o incentivo do seu genro, Alexandre, foi fundamental, mas tudo só aconteceu devido ao seu talento culinário e escolhas assertivas na linha de produtos definidos a partir de uma estratégia emergente.

Os avanços ocorridos na empresa nos remete a crê que uma pequena ideia, com criatividade e perseverança, pode se transformar em um grande negócio. Mesmo diante de limitação de recursos, conhecer bem o seu negócio, interagir com sua demanda, identificar as oportunidades do mercado e desenvolver uma visão ampla do cenário, são fatores primordiais para alavancar o crescimento de uma empresa.

O texto descreve o percurso da empresária durante sua trajetória desde 2002, quando começou as mudanças na sua vida, dando ênfase maior ao período de abertura da empresa, ocorrido em 2010 em diante. Nos elementos observados no relato podem ser destacados o perfil criativo da empresária, as estratégias adotadas na empresa, processo de inovação e ousadia para franquiar.

O caso se propõe a analisar a viabilidade de transformação de uma empresa local, com modelo de gestão familiar para o modelo de negócio "franchising". O desfecho apresentado dará conta de uma avaliação positiva para a opção de mudança estratégica de negócio, apontando para um cenário promissor, frente as alternativas de mercado.

## 2 COMO TUDO COMEÇOU!

"Trabalhar praticando meus talentos." Este sempre foi o desejo de Elenilda Alves. A jovem, natural de Iguatu/CE, vivenciou um período de muitas mudanças antes de iniciar seu primeiro negócio. Em 2002, Elenilda [chamada carinhosamente por todos, por Maninha] seus dois filhos

e o marido tiveram que mudar de casa, de cidade e de rotina, devido a transferência profissional, de seu esposo, para Camocim/CE, a aproximadamente 570km de distância da sua cidade natal. Nessa época se ocupava das rotinas do seu lar, sempre manteve hábitos alimentares saudáveis e tinha a prática de cozinhar para a família e amigos, mas nunca imaginou abrir um negócio.

No final de 2008, devido a separação conjugal, Maninha enfrentou novas mudanças, juntamente com seus dois filhos, ao deixar Camocim com destino a cidade de Sobral/CE, município de grande expansão econômica e social, localizada no Noroeste do Ceará. Diante de seu novo cenário, em uma nova moradia, em uma nova condição financeira, mãe de dois filhos, desempregada, recém divorciada e moradora recém chegada da região sobralense, Maninha necessitava de uma fonte de renda.

Contando apenas com o auxílio financeiro do ex-marido, Maninha, recebeu uma ajuda singular do seu genro, Alexandre, que já residia em Sobral, lhe apresentou a ideia de montar um negócio no segmento de lanchonete. Esse novo negócio seria a solução financeira para a jovem senhora. Seu genro foi o grande responsável por insistir para que Maninha montasse algum negócio, saísse da situação que estava vivendo, e que já lhe causava o início de um quadro depressivo. Alexandre não conformava-se em vê-la naquele contexto, apesar de tantos talentos.

Mesmo não realizando nenhuma pesquisa para saber as necessidades do mercado, maninha, e seu genro Alexandre, sentiam que a melhor opção era explorar suas habilidades na cozinha. Ela acreditava em seu potencial. Durante os encontros de família, era Maninha que, sempre, comandava a cozinha, e sobre suas mais diversas refeições, pizzas, sanduiches e petiscos, pairavam muitos elogios.

Dentre as muitas delícias que saía da cozinha de sua sogra, Alexandre deliciava-se com o melhor pão de queijo que já havia provado. A paixão pelo quitute era tanta que Alexandre queria que outras pessoas provassem, e por isso passou a vender o pão de queijo de Maninha para os colegas que trabalhavam com ele, em um dos bancos da cidade.

O empenho de Alexandre em ajudar a sogra, levou-o a observar, durante inúmeros percursos pela cidade, um quiosque inativo em um dos principais pontos noturnos da cidade. No mesmo momento em que Alexandre, despertou para aquela possibilidade, dirigiu-se imediatamente para a casa da sogra, na intenção de busca-la e mostrar-lhe o lugar ideal para um novo empreendimento.

Apesar da animação dos filhos e do genro, Maninha ainda não estava segura sobre esse enorme passo profissional. Oito meses de sonhos e planejamentos se passaram até que Maninha estivesse pronta para montar seu próprio negócio, praticando e comercializando seus talentos culinários.

Porém, o planejado para o empreendimento não era apenas comercializar comidas caseiras, a ideia era produzir produtos que ela [Maninha] acreditasse... *“eu não queria vender um produto que eu não comesse... eu não queria trabalhar com comida e sair pra comer em outro lugar”*

Na visão de Alexandre, que possuía conhecimentos sobre o mercado da cidade e, acima de tudo, sobre o que Elenilda produzia, faltava na região um lugar aconchegante, que vendesse comidas mais leve e de maior qualidade. Então, essa era a proposta!

As habilidades culinárias, que dominavam os quatro cantos da cozinha, eram, de certo modo, uma herança familiar. Seu pai, homem popular na cidade de Iguatu, ostentava em sua lanchonete, ao longo dos anos, os títulos de melhor salada e melhores pasteis da região. Maninha, desde muito cedo, vivenciou e aprendeu muitos segredos da culinária de sua família, porém jamais imaginava que sua carreira profissional estaria, intimamente, relacionada a cozinha.

Apesar dos talentos inegáveis, Maninha não tinha condições financeiras suficientes para abrir um negócio. Foi nesse momento que a ajuda e o apoio da família, fizeram toda a diferença. Todos que já haviam degustado os frutos da cozinha de Maninha, acreditavam e incentivavam o seu grande projeto profissional. Com o auxílio financeiro de sua mãe [dona Aurenir] e de seu irmão [Ednardo], foi possível adquirir as louças, talheres e todos os primeiros suprimentos para iniciar a produção. Na época, sua mãe lhe emprestou 500,00 reais e seu irmão outros 500,00. Foi com esse dinheiro que iniciou o seu negócio.

Graças ao apoio da família, Maninha começou a buscar pontos comerciais adequados para receber seu negócio. Foi então, que lembrou-se do quiosque no qual, outrora, Alexandre havia lhe apresentado. O lugar era perfeito, e de imediato conquistou a sua simpatia. A partir de então, a jovem buscou identificar o proprietário e negociar o aluguel do imóvel.

### 3 INICIANDO O SEU PEQUENO NEGÓCIO NUM QUIOSQUE

O quiosque está localizado em um dos lugares mais movimentados de Sobral, conhecido como Parque da Cidade. Apesar de ser um lugar estratégico, o quiosque estava a muito tempo desocupado, e mesmo quando Maninha e Alexandre interessaram-se pelo imóvel, não imaginavam o nível de atratividade proporcionada pelo local. Com a abertura do novo negócio e todos os incrementos feito no entorno para ter condições adequadas de receber os clientes, o local ganhou vida através do empreendimento.

Nascia, assim, em 2010, o 'Açaí & Cia'. Maninha começou com a ajuda de seus dois filhos, Cintia e Felipe, que auxiliavam, simultaneamente, no atendimento, na produção e no caixa. O nome definido tinha o objetivo de remeter a comidas saudáveis, ao passo em que destaca o Açaí como principal produto.

Um dos principais carros-chefes no cardápio, era a *Pizza & Cia*, um sanduiche baseado na pizza que ela faz há 25 anos. Um lanche que fez parte da história da sua família, e que consiste em uma massa de pizza, de tamanho pequeno, e um molho de tomate especial, criado por ela mesma. A lanchonete oferecia 8 tipos de sanduiches, todos feitos com pães artesanais produzidos pela proprietária e molhos também criados pela mesma, além de diversos sucos naturais, alguns combinados com ingredientes energéticos, outros com ingredientes detox e o famoso Açaí na tigela. Tudo dentro da estratégia principal do negócio de ser uma lanchonete que oferecia alimentos saudáveis, leves e saborosos. Sem perder a sua essência, o "Açaí & Cia" caiu nas graças dos clientes. Quem experimentava pela primeira vez aprovava e, além de voltar, fazia a propaganda boca a boca. Foi assim que o "Açaí & Cia" ficou conhecido na cidade. Relatando esse momento do negócio, Maninha fez uma pausa e comentou:

*“Eu nunca vou esquecer do dia em que eu abri o quiosque e não tinha um real para comprar os ingredientes necessário pra produzir os sanduíches daquele dia. Foi que vendi o primeiro suco da noite, recebi o dinheiro do suco e corri pra comprar o queijo e peito de peru que seria usados nos próximos pedidos da noite.”*

Porém, ao buscar registrar a marca, um problema surgiu de forma inesperada. A marca ‘Açaí & Cia’ não poderia pertencer a lanchonete, pois havia outra empresa com o mesmo nome já registrado. Um grande processo de mudança começou partindo dessa notícia. Em parceria com o Sebrae e com um grupo de micro e pequenos empreendedores que se reuniam periodicamente em Fortaleza, Maninha obteve novas informações de vendas e gestão.

Como resultado desse compartilhamento de experiências, a empresária teve a ideia de redefinir o nome de sua empresa para ‘Santo Açaí’, agregando ao nome da empresa a sua fé e crença no ‘Sagrado’, ao mesmo tempo em que destaca um de seus principais produtos, o Açaí. Em 2014, com o novo nome já definido, Maninha contratou uma empresa em São Paulo, especializada em marcas e patentes, para dar entrada no NTI. Quando da confirmação e disponibilidade do novo nome, uma nova identidade visual foi inserida a lanchonete. Santo Açaí - natural food, esse agora era o nome do negócio!

FIGURA 1 – Slogan da empresa



Fonte: Imagem cedida pela empresa

O controle de caixa, os contatos de fornecedores e o controle dos estoques eram registradas em cadernos, de forma manual. Durante os primeiros oito meses da empresa, os insumos adquiridos para a produção eram poucos, e como o Açaí não caracterizava-se como comida típica da região, a aceitação e o nível de vendas foi crescendo conforme a empresa estabilizava-se no mercado, através da atração de novos clientes, que por sua vez, gostavam e recomendavam aos amigos.

Além disso, por muitas vezes maninha tinha que assumir sozinha o negócio, já que as pessoas que lhe ajudavam tinham outros empregos, e ocasionalmente não podiam ajuda-la todos os dias. Isso lhe levava, por muitas vezes, a pensar em fechar a lanchonete, mas como era a única fonte de renda, ela não podia desistir. Com o tempo, fez-se necessário contratar pessoas para lhe ajudar nas diversas funções.

A medida que novos clientes eram conquistados, a produção tornou-se insuficiente para a quantidade de pedidos. Com o nível de estoque cada vez maior, a produção diariamente aumentando e o cardápio cada vez mais diferenciado, com pães, molhos e massas produzidos pela própria empresa, fez-se necessário a abertura de uma nova estrutura para funcionar apenas o processo produtivo dos alimentos. Essa ampliação aconteceu em meados de 2014.

## 4 DE UM QUIOSQUE NA PRAÇA PARA A PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO NO SHOPPING

Em julho de 2016, Maninha recebeu o convite, que impulsionara, a lucratividade e a visibilidade de sua empresa. A empresária tinha a oportunidade de abrir uma filial do negócio, no shopping da cidade. Porém, ela colocou uma condição:

*“Só vou para o shopping se aceitarem eu trabalhar com almoço. Quero ampliar meu cardápio. Não dá pra ficar no shopping só com lanche!”*

A administração do shopping concordou com a exigência e o convite foi aceito! Apesar da empresa ainda ser pequena, e ter enfrentado um investimento tão alto, própria da abertura de uma filial num shopping, e apesar do quiosque ter sustentado o novo empreendimento [filial no shopping] por alguns meses, o investimento foi um sucesso. A nova loja conseguiu conquistar clientes que não estavam ao alcance da empresa no local anterior. Agora o cardápio foi ampliado, além dos já tradicionais sanduiches feitos com pães e molhos artesanais sucos naturais, o Santo Açai passou a oferecer saladas e outros pratos diferentes, todos eles feitos a partir de produtos orgânicos, mantendo a linha estratégica da empresa de ser uma empresa saudável, com beleza na apresentação dos pratos e no sabor. Os clientes costumam dizer que no Santo Açai *“comem comida de verdade!”*.

O termo comida de verdade faz referência aos alimentos minimamente processados e in natura utilizados na elaboração do cardápio do Santo Açai. Esses alimentos são oriundos de associações de agricultores orgânicos certificados da região serrana nas proximidades de Sobral-CE. A ideia em buscar esses fornecedores está associada a dificuldade de encontrar esse produtos de forma regular e continua nos supermercados locais.

O Santo Açai atualmente dispõem de uma câmara resfriada para armazenar de forma adequada suas hortaliças, frutas e com isso garantir os cardápios sustentáveis a seus clientes. Essa medida é vista como um investimentos pela proprietária pois a mesma acredita que trabalhar com alimentos orgânicos é trabalhar com vida.

As imagens a seguir são dos pratos reais servidos no Santo Açai. São saladas feitas a partir de produtos orgânicos e integrais e montadas na hora que o cliente pede. Tem pratos especiais para pessoas vegetarianas, para quem optar por uma poção maior de proteínas e até opções para crianças. Os sucos ilustrados nas imagens também compõem o mix de produtos da empresa, tudo dentro da estratégia de *“Mais saúde, por favor!”*

FIGURA 2 – Pratos fitness servidos



Fonte: imagens cedidas pela empresa.

Essas imagens são reais, os pratos são servidos com essa apresentação. É de dá água na boca, só de olhar... daí as frases mais citadas pelos clientes “comida de verdade”, “comida saudável”, “orgânico com sabor”, “beleza sem perder a nobreza do sabor”

Ao trabalhar com alimentos orgânicos o Santo Açaí consegue agregar qualidade nutricional ao seu cardápio, diminui desperdícios de alimentos pois os orgânicos possuem uma durabilidade maior além de favorecer o desenvolvimento local, uma vez que as compras de frutas e verduras são realizadas junto a agricultores da região.

*“Antes a gente comprava um alface americano no supermercado local e tinha que descartar “70%”*

*“... quando mudamos para o orgânico... um alface orgânico é descartado “15 a 20 %” e usada toda a hortaliça”*

*“A logística para trazer a hortaliça é complicada”. “Ainda é caro mais a qualidade é superior”*

Trabalhar com alimentos orgânicos ainda é desafiador, no entanto o Santo Açaí acredita que vale a pena pois está contribuindo para uma agricultura sustentável que traz benefícios pra saúde de quem consome e para o meio ambiente de quem produz.

## 5 O CRESCIMENTO DA EMPRESA

No início do empreendimento vendia 30 quilos de Açaí por mês, atualmente esse volume está em torno de uma tonelada e meia ao mês [1.500 quilos], com estoque mínimo de 300 quilos/mês. Esse é apenas um dos itens comercializados no Santo Açaí, dentre um cardápio

de mais de trinta opções de sucos, vinte e sete tipos de sanduiches, quinze tipos de saladas e pratos especiais. A ampliação do cardápio iniciou-se a partir de sugestões de clientes e da carência de comidas diferentes, saudáveis e naturais no cotidiano das pessoas.

Com o aumento da produção, Maninha sentiu a necessidade de repassar a seus funcionários os seus conhecimentos culinários, visto que até então, apenas ela produzia todos os produtos comercializados. Para viabilizar esse processo de transferência do conhecimento, o primeiro passo foi a criação de fichas técnicas de cada um dos produtos, Felipe se encarregou de transcrever todas as informações antes de domínio somente de sua mãe, para o papel. Maninha ainda é muito ligada a produção, a mesma relata que não se sente segura em se ausentar. Teme que a qualidade e o ponto de tempero que é tão eloquente e reverenciado pelo seu consumidor, seja comprometido caso algo saia errado. Esse é o maior desafio do momento. Replicar as receitas e as montagens dos pratos, tal qual a sua idealizadora. O quadro de funcionários da empresa hoje é composto por 27 pessoas, distribuídos entre a produção, o quiosque e a loja do shopping.

Com o sucesso que seus produtos começaram a fazer, alguns clientes fiéis e empresários interessados em levar o negócio para seus estados, começaram a aconselhar Maninha a franquiar seu empreendimento. A partir disso, a empresária e seu filho, Felipe, começaram a pensar e planejar um salto maior para o empreendimento da família. Porém, tudo está sendo organizado com cautela, de forma a não comprometer, ainda mais, o pouco tempo livre da família.

Felipe, o filho caçula, desde o começo dedicou-se mais ao trabalho de sua mãe, já que esta é sua fonte de renda. O jovem é visionário, e está sempre pensando em expandir o negócio. É ele que está à frente do planejamento de transformar o negócio em uma franquias, através de estudos, de pesquisas e de cursos para franqueadores.

Além do planejamento de transformar o ‘Santo Açaí’ em uma franquias nacional, a empresária está em processo de negociação para a aquisição e transformação de um galpão em uma cozinha industrial, que possibilitará o aumento da produção e a elaboração de alimentos para pessoas com intolerância a determinados alimentos, como por exemplo, pessoas celíacas (intolerância a glúten) e pessoas com intolerância à lactose, são alguns dos casos que a empresa pretende atender.

## 6 O GRANDE DILEMA

Os desafios são tantos, diante do cenário de incertezas e propostas tão ousadas, será que Maninha deve levar adiante essa ideia de franquias? Ela ainda não conseguiu criar uma dinâmica padronizada e sustentável das suas receitas, como franquiar e manter o padrão de qualidade, textura, sabor e todo o valor agregado dos seus produtos em outras unidades que serão comandadas por outros profissionais? Essas são algumas das indagações que pairam sobre a cabeça da empresária que não hesita em pedir ajuda. E aí? Como ajudar Maninha a resolver esse dilema?



## 7 NOTAS DE ENSINO

### 7.1 Resumo

Esse caso para ensino retrata a história de sucesso de uma dona de casa que decide explorar suas habilidades culinárias empreendendo no segmento alimentício, inicialmente para superar alguns problemas pessoais, mas o negócio deu tão certo, que atualmente a mesma pretende transformar sua empresa em franquias. O texto descreve a trajetória da empresária e de seus dois filhos do período de 2002 a 2017, dando ênfase maior ao contexto da abertura da empresa e aguçada percepção de empreender com produtos pioneiros e inovador no mercado onde atua. O caso objetiva apresentar o perfil criativo dos protagonistas e as estratégias adotadas no processo de criação e crescimento da empresa através da inovação e ousadia com perspectiva de ampliação no segmento de franquias. Os avanços ocorridos no decorrer da história nos remete a crê que uma pequena ideia, com criatividade e perseverança, pode se transformar em um grande negócio.

### 7.2 Objetivos de Ensino

- Oportunizar aos leitores conhecer uma experiência real de empreendedorismo por necessidade, aplicação de criatividade à estratégia emergente, bem como relacionar essa atividade criativa a vantagem competitiva em empresas de pequeno e médio porte.
- Conhecer e entender os conceitos de empreendedorismo, estratégias e negociação, como também saber discutir sobre a importância desses conceitos na prática das negociações empresariais;
- Desenvolver nos discentes o entendimento da importância dos embasamentos teóricos nas situações práticas de empreender estrategicamente.

### 7.3 Fonte de dados

O caso descreve a história real de uma empresária, produzido a partir de entrevistas com a proprietária do Santo Açaí e seus filhos, bem como de dados documentais e imagens cedidas pela empresa. O nome da empresa, da proprietária e os valores apresentados são reais. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, observacional e documental (DA SILVA, 2017), desenvolvido a partir de visitas à instituição para observação in lócus, realização de entrevistas, as quais foram gravadas, com autorização dos participantes, e transcritas para posterior estruturação do caso.

### 7.4 Relação com os objetivos de um curso ou disciplina

Este relato foi desenvolvido com o objetivo de promover reflexões acerca: (i) estratégias de crescimento de empresas; (ii) perfil criativo necessário para o empreendedor; (iii) capacidade de detecção de oportunidades; (iv) análise de estratégias genéricas; (v) franchising. O público alvo abrange estudantes de graduação e pós-graduação lato-sensu nas áreas de administra-

ção e gestão. O caso pode ser aplicado em disciplinas como Administração Estratégica, Economia Criativa, Empreendedorismo, Estratégias de Franquias, dentre outras.

## 7.5 Possíveis organização da aula para uso do caso

Propõe-se que o caso seja desenvolvido em um período de 2 horas/aulas, sendo a turma dividida em grupos de até cinco participantes, cada grupo observará o caso a partir de um dos pontos de análise sugeridos no caso, seguindo a metodologia descrita no quadro abaixo. Caberá ao professor relacionar a leitura do caso com a fundamentação teóricas, antecipadamente.

Quadro 1- Agenda para discussão do caso

Tempo	Atividades
15 min	Formação de grupos para o estudo do caso. Prévia apresentação do caso, associado aos posicionamentos sobre o tema central.
30 min	Apresentação das questões e suas respectivas fundamentações teóricas para possibilitar o início da leitura do caso.
30 min	Discussão das respostas propostas por cada grupo.
30 min	Dissertação geral da resposta para o dilema central do caso, e sua associação com a literatura.
15 min	Conclusão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 7.6 Questões norteadoras para análise teórica e discussão

Seguindo a proposta do caso para ensino apresentado, sugere-se os seguintes questionamentos

para discussão com os alunos:

**1ª Questão:** O que caracteriza a empresa Santo Açai como um negócio criativo?

Construto	Conceito
Negócios Criativos	A economia criativa se apresenta como um conjunto de atividades baseadas no conhecimento, na criatividade e inovação, que ampliam as possibilidades de desenvolvimento econômico local, influencia o crescimento econômico, social e cultural de cidades, tornando a economia criativa um setor estratégico que induz ao desenvolvimento e fortalecimento de vocações locais (TSENG, 2012). Pode ser definida como o movimento que contempla a criação, produção e distribuição de produtos e serviços que usam a criatividade, o ativo intelectual e o conhecimento como principais recursos produtivos (WERTHES; MAUER; BRETTEL, 2018). Assim, um negócio criativo se constitui de atividades que partem da combinação de criatividade com técnicas e/ou tecnologias, agregando valor ao ativo intelectual, associando o talento a objetivos econômicos (DALLAS COSTA, DE SOUSA-SANTOS, 2011; FACHINELLI, D'ARISBO, DE MELO MACIEL, 2014; MUZZIO; BARBOSA, 2019).

**2ª Questão:** A criatividade pode ser considerada um diferencial na empresa Santo Açaí? Contextualize no caso

Construto	Conceito
Criatividade	<p>A criatividade é considerada uma característica determinante na evolução econômica. Ela é fator primordial para impulsionar as grandes mudanças nas empresas. Florida (2011) apresenta três características básicas da criatividade. Primeiro que ela é essencial para a maneira como vivemos e trabalhamos; Segundo, a criatividade é multifacetada e multidimensional, pois ela não se limita à inovação tecnológica ou a novos modelos de negócios; e o terceiro aspecto é que o processo criativo é social, não só individual, logo requer formas de organização. A criatividade não é privilégio de um seletivo grupo de gênios a quem é dado o direito de operar fora dos padrões, pois detêm habilidades sobre-humanas. Ela é a capacidade inerente a praticamente todos em diferentes graus, ou seja, ela aparece de forma diferente em cada pessoa (SANTANDREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2017).</p> <p>Existem pessoas criativas de todos os tipos. Algumas são impulsivas e intuitivas em sua maneira de trabalhar, outras são metódicas. Porém, existe algo comum entre essas pessoas, todas possuem um forte desejo de trabalhar e viver em ambientes que as permitiam ser criativas, que valorizem suas contribuições, as desafiem, tenham meios de mobilizar os recursos e sejam receptivos tanto a pequenas, quanto a grandes mudanças de ideias. Criatividade e organizações, ambas tem que se complementarem para que as duas ascendam, ou seja, com o impulso da criatividade a lucratividade da organização pode vir a crescer, porém é necessário, que a organização valorize e dê espaço para que a criatividade possa ser promovida (FLORIDA, 2011; GUEDES, 2015; MACIEL et al., 2020).</p>

**3ª Questão:** Quais os diferenciais competitivos adotados pela empresa Santo Açaí?

Construto	Conceito
Vantagem Competitiva	<p>A literatura de gestão estratégica aponta a implementação da estratégia como um dos desafios dos gestores e das organizações, na qual as empresas se propõem a inovar sistematicamente, sendo que nesse percurso da busca por vantagem competitiva são encontrados muitos desafios e obstáculos, onde as empresas devem manter a sua eficácia no atual ambiente empresarial para que possam sobreviver e competir no futuro, assim encontrando vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, deve focar em estratégias baseadas em qualidade e diferenciação, como também devem estar atentas para o mercado potencialmente inconstante. (MINTZBERG, 2006; KAPLAN; NORTON, 2008; APPIAH E SARPONG, 2015; SARWOKO, 2016; LIMA; ALBUQUERQUE; FORTE; MAIA, 2018)</p>

**4ª Questão:** Quais as estratégias apresentadas na contextualização do caso que reflete o crescimento da empresa?

Construto	Conceito
Estratégias de Crescimento	A busca pelo crescimento e a estabilidade empresarial acontece habitualmente nas empresas, sendo fundamental essa conscientização por parte dos empresários, pois as firmas que estão abaixo da média de crescimento estão na linha de negócios com perda de participação do mercado (LENZI et al. 2015). Nesse sentido o crescimento pode ser medido por meio de vários indicadores, tais como: participação no mercado que atua; franchising; volume de produção; diversificação de produtos/serviços ofertados; dimensão do mercado atingido; valor de ações; faturamento; lucro; número de colaboradores; abertura de nova unidade, entre outros (CORREA et al., 2009; DO CARMO E ZILBER, 2011; SPRAKEL, 2016; EDINA et al, 2020).

**5ª Questão:** Diante da consolidação de qualidade de seus produtos no mercado sobralense e frente à crise que o país vivencia, seria propício buscar estratégias para novos negócios através do sistema de franchising?

Construto	Conceito
Novo negócio (Franchising)	Investir em novos negócios envolve diversos aspectos, desde pessoais à econômicos, principalmente no momento que o país encontra-se, e no caso do desenvolvimento de mercado através da franchising pode se apresentar da seguinte forma: positiva - expansão da oferta de produtos e serviços em novas áreas geográficas, como também servirá de auxílio na otimização das competências adquiridas ao longo de sua trajetória; negativa um ponto crucial a ser considerado é a existência da diferente percepção do negócio, pois o mesmo afeta a padronização e imagem de toda a rede. É válido considerar que o franqueador e franqueado devem manter relação estreita e focada no acompanhamento e resolução de problemas comuns (SALLES VANCE, FAVERO, LUPPI, 2008; AUERBRONN et. al., 2011; OLIVEIRA NETO; ANDREASSI, 2012; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2014; NUNES et al., 2019).

**6ª Questão:** Quais os fatores que podem levar uma empresa com negócio próprio buscar crescimento através do sistema de franchising?

Construto	Conceito
Sistema de Franchising	Fatores relevantes para a busca de transformar seu negócio próprio em franchising: expansão em curto prazo; crescimento através de capital de terceiros; consolidação da marca; alcance da economia em escala; vantagem competitiva frente a concorrência; estabilidade em longo prazo; maior retorno sobre o investimento (DO CARMO; ZILBER, 2011).

**7ª Questão:** Em quais aspectos a empresa Santo Açai adotou estratégias inovadoras (exploração e exploração)?

Construto	Conceito
Exploração e Exploração	Exploração está relacionada a novas possibilidades, ao desenvolvimento de novos produtos. São definidas como estratégias que primariamente envolvem desafiar abordagens tradicionais que geram interfaces com o mercado, tais como novas segmentações, novos posicionamentos, novos produtos, novos canais e outras estratégias do composto de marketing. Já a exploração é referente a conhecimentos existentes. Sugere um esforço menor em inovações revolucionárias e, a médio e longo prazo, pode ser um elemento de influência na obsolescência do conhecimento existente na organização. O conhecimento explícito é mais presente e existe uma ideia de continuidade, de rotinas, de padrões, de repetição (POPADIUK; BIDO, 2016; LIZARELLI, et al, 2019).

**8ª Questão:** Qual a oportunidade entre o sonho de ter a sua própria empresa e o avanço do pequeno quiosque do Santo Açai em uma marca que gerou estratégias em oportunidades empreendedoras (Da Incógnita à realização Empresarial)?

Construto	Conceito
Paradigma da abertura de empresa e Intenção empreendedora	A criação de empresas é uma decisão que representa uma série de dificuldades para quem empreende, demandando muito trabalho e dedicação. O empreendedorismo está diretamente associado à criação de empresas, o qual abrange também: o estudo de fontes de oportunidades; (2) os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades; e (3) o grupo de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram essas oportunidades. A identificação de oportunidade pode ser observada a partir de três fatores, que são: (1) a personalidade do empreendedor, (2) as redes sociais, e (3) o conhecimento prévio (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Por isso, as oportunidades empreendedoras são situações geradas pela ação empreendedora nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais são introduzidos e vendidos por um valor maior do que o seu custo de produção. Oportunidade empreendedora é uma maneira aparente de gerar valor através de produtos, serviços e processos únicos, novos ou desejáveis que não foram explorados anteriormente. Para tornar-se viável uma oportunidade necessita gerar valor (SHANE; VENKATARAMAN, 2001; COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007; PEREIRA; VERRI, 2014; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; NECK; NECK; MURRAY, 2018; BEHLING; LENZI, 2020).

## 8 DESFECHO

Diante das dúvidas e as angústias da Sra. Elenilda Alves, foram eliminadas pelo diagnóstico da consultoria em saber que o sonho de hoje do “Santo Açai” se trata de um negócio com atendimento direto ao consumidor, no ramo alimentício, a sua estratégia de selecionar os candidatos a franqueador com vistas a suas habilidades e características pessoais parecem ser condizentes com os requisitos para o sucesso do negócio. Em outros tipos de franquias, talvez estes detalhes não fizessem diferença, no entanto, para o “Santo Açai”, parece mesmo que o perfil empreendedor está diretamente ligado à uma loja bem sucedida.

O processo de expansão via franquias requer planejamento rigoroso para que os riscos de fracasso do negócio sejam minimizados. A quarta questão do caso, discute as vantagens e desvantagens do processo de expansão por franquias. Para os filhos da Sra. Elenilda Alves, a carga elevada de trabalho, aliado ao investimento de outrem foram importantes fatores que contribuíram para sua decisão.

O trabalho na loja era intenso, fator que só contribuiu para confirmar a decisão de expandir por franquias, já que este tipo de negócio diminuiria as suas responsabilidades, visto que, a gestão do estabelecimento recairia sobre um franqueado. Apesar do risco que confiar a marca do Santo Açai a um terceiro poderia apresentar, ela sabia que a pessoa escolhida deveria ser altamente motivada para realizar uma boa gestão.

Se por um lado, as responsabilidades sobre o negócio diminuem devido à presença do franqueado, por outro, a autonomia de ação também diminui. Assim, observa-se que existem vantagens e desvantagens quando se fala em expansão via franquias ou lojas próprias. Em relação às lojas próprias, o risco do negócio é maior devido ao capital investido também ser mais elevado. Além disso, o dono da empresa tem total autonomia de decisão em relação aos rumos de cada loja. A expansão do negócio depende assim, da capacidade do empresário de financiar e gerir a empresa.

No caso do “Santo Açai” a ideia da Sra. Elenilda Alves e filhos, o modelo parece ser promissor, visto a proposta diferenciada do negócio e o perfil desbravador dos gestores, pois a opção por franquia aponta para uma possibilidade de expansão em curto prazo, crescimento através de capital de terceiros, alcance da economia em escala e maior retorno sobre o investimento. Fatores estes essenciais para o sucesso de uma loja, expansão da sua marca e estabilidade em longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ABF. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Evolução do número de redes de franquias do setor de franchising brasileiro**.2014. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 28 nov. 2014.
- APPIAH, G.; SARPONG, D. On the influence of organizational routines on strategic foresight. **Foresight**, v. 17, n. 5, p. 512-527, 2015.
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**. v. 18, n. 1, p. 105- 123, 2003.
- BEHLING, G.; LENZI, F. C. Oportunidades Empreendedoras: do paradigma à operacionalização. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3, p. 3-22, jan. 2020.
- CORREA, F. T. B. S.; PEREIRA, W. C., NOVAES, A. L., CAVALHEIRO, M. E., CUNHA, E. C. B. Análise das Tipologias de Estratégias de Crescimento. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT**. Anais do VI SEGeT. Resende: AEDB, 2009.
- COSTA, C. R. F.; MACHADO, H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento Empreendedor na Exploração de Oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. **Desenvolvimento em questão**, v. 5, n. 10, 2007.
- DALLA COSTA, A.; DE SOUZA-SANTOS, E. R. Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 7, n. 4, 2011.
- DA SILVA, A. B. et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Saraiva Educação SA, 2017.

- DO CARMO, G. G. A.; ZILBER, M. A. Estratégias de Crescimento e Vantagem Competitiva: Um Estudo Qualitativo Sobre Franchising, na Ótica do Franqueado. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 3, n. 2, p. 159-179, 2011.
- DE SALLES VANCE, P.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.
- FACHINELLI, A. C.; D'ARISBO, A.; DE MELO MACIEL, E. A importância da inovação social e da economia criativa como indutores para o desenvolvimento sustentável. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 5, p. 276-293, 2014.
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- GUEDES, K. L.; ANDRADE, R. O. B.; NICOLINI, A. M. A avaliação de estudantes e professores de Administração sobre a experiência com a aprendizagem baseada em problemas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 71-71, 2015.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- LIZARELLI, F. L.; TOLEDO, J. C.; ALLIPRANDINI, D. H. Mecanismos de Integração para Diferentes Tipos de Inovação: Estudo de Caso Sobre Empresas Inovadoras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 1, p. 5-32, 2019.
- LIMA, S. M.; ALBUQUERQUE, J. S.; FORTE, S. H. A. C.; MAIA, H. S. L. Proposing a Strategic Capability Index for Micro and Small Enterprises. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 4, p. 91-109, 2017.
- LENZI, F. C.; SANTOS, S. A.; CASADO, T.; KUNIYOSHI, M. S. Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina - Brasil. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, p. 117-141, 2015.
- MACIEL, C. M. S.; LINS, E. R.; FERNANDES, N. C. M. Gestão da Criatividade para Inovação: A Perspectiva das Gestoras de uma Startup Graduada em Caruaru-PE. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 251-266, 2020.
- MEDINA, M., SÁNCHEZ-TABERNERO, A., LARRAINZAR, A. Growth strategies of media companies: Efficiency analysis. **Palavra Chave**, 23(1), e2317, 2020.
- MELO, P.L.R.; ANDREASSI, T. (orgs.). **Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, p. 3-16, 2012.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MUZZIO, H.; BARBOSA, F. C. No Caminho para uma Gestão Criativa: A Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre suas Experiências. **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 108-131, 2018.
- NUNES, M. P.; STEINBRUCH, F. K. Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios – Uma Abordagem Teórica. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 207-221, 2019.
- PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na Criação de Empresas em Diferentes Momentos: um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 2-17, 2014.
- POPADIUK, S. Escala de Orientação para Exploration-Exploitation do conhecimento em empresas brasileiras. In: **XXXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro: Fafijan, 2010.
- SANTANDREU-MASCARELL, C.; GARZON, D.; KNORR, H. Entrepreneurial and innovative competences, are they the same? **Decision Management**, v. 51, n. 5, pp. 1084-1095, 2017.
- SARWOKO, E. Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs. **Journal of Economics, Business & Accountancy**, v. 19, n. 2, p. 219-226, 2016.
- SAUERBRONN, J. F. R.; SAUERBRONN, F. F.; HASENCLEVER, L. Contribuições da economia industrial para o estudo de estratégias de crescimento a partir do sistema de franquia. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 26, p. 33-61, 2011.
- POPADIUK, S.; BIDO, D. S. Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 238-260, 2016.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SPRAKEL, E. B. Estratégia de Crescimento de uma rede de franquias de alimentação. *Revista Métodos e Pesquisa em Administração*. v.1, n. 2, p. 57-61, 2016.

TSENG, C. C. Linking Entrepreneurial Infrastructures and New Business Development: Entrepreneurship Development in Taiwan. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 21, n. 1, p. 117-132, mar. 2012.

WERTHES, D.; MAUER, R.; BRETTEL, M. Cultural and creative entrepreneurs: understanding the role of entrepreneurial identity. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 24, n. 1, pp. 290-314, 2018.