

## **MADALENA BURGER: ESTABILIZAR OU CRESCER?**

MADALENA BURGER: TO STABILIZE OR TO GROW?

### **DJENIFER PEREIRA DOS SANTOS**

Mestrado em Administração  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1383-9457>  
E-mail: [djeniferpereiradossantos@gmail.com](mailto:djeniferpereiradossantos@gmail.com)  
Endereço: Rua Zury Lemos, 615 - Bairro XV de Novembro  
CEP: 88.200-000 - Tijucas – Santa Catarina

### **FLÁVIA MARTINS DE SOUZA**

Mestrado em Administração  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6076-6137> /  
E-mail: [flavia.souzam@outlook.com](mailto:flavia.souzam@outlook.com)

### **ANA PAULA KIELING**

Doutorado em Administração  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8513-8903> /  
E-mail: [anakieling@gmail.com](mailto:anakieling@gmail.com)

## **RESUMO**

O presente caso de ensino tem como objetivo oportunizar aos alunos a vivência e discussão de temáticas pertinentes ao contexto empreendedor e mercadológico, a partir da análise da gestão da Madalena Burger, um estabelecimento familiar que vende hambúrgueres em um cenário promissor. A hamburgueria, aberta em fevereiro de 2017 pelo casal Bruno Fonseca e Lívia Rocha, inicialmente atendia seus clientes pelo sistema de *delivery* em Tijucas, Santa Catarina. No entanto, devido ao grande movimento e boa receptividade do público, o casal passou a cogitar a possibilidade de abrir uma unidade física na cidade. O dilema do caso está na abertura ou não do espaço físico, baseado nas características do negócio, objetivos dos proprietários e situação do mercado. Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para uso nos cursos de Graduação em Administração e Pós-Graduação em Empreendedorismo. O debate inclui temas como gestão de pequenos negócios, empreendedorismo e atitude empreendedora, podendo ser aplicado nas disciplinas de Empreendedorismo, Plano de Negócios e Gestão de Micro e Pequenas Empresas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Atitude Empreendedora. Gestão de Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

This study case aims to provide students an opportunity to experience and discuss issues relevant to the entrepreneurial and marketing context, based on the analysis of the management of Madalena Burger, a family establishment that sells hamburgers in a promising scenario. The company, opened in February 2017 by the couple Bruno Fonseca and Livia Rocha, initially sells to their customers through the delivery system, in Tijucas, Santa Catarina. However, due to the great demand and good receptivity of the public, the couple began to consider the possibility of opening a physical unit in the city. The dilemma of the case is whether or not to open the place, based on the characteristics of the business, the owners' goals and the market situation. As a teaching tool, the case was developed for use in undergraduate courses in Business Administration and graduate in Entrepreneurship. The debate includes topics such as small business management, entrepreneurship and entrepreneurial attitude, and can be applied at Entrepreneurship, Business Plan and Micro and Small Business Management lectures.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Attitude, Micro and Small Business Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Era um sábado ensolarado de primavera. Bruno Fonseca, estudante de Gastronomia de 26 anos, e Livia Rocha, sua noiva, mestranda em Administração de 24 anos, conversavam sobre a possibilidade de abrir um espaço físico da Madalena Burger, hamburgueria artesanal de sua propriedade que atendia através do serviço de *delivery*.

Na ocasião, Bruno se dedicava integralmente à empresa, aberta em fevereiro de 2017, enquanto Livia trabalhava durante o dia no departamento de marketing de uma indústria de alimentos e administrava o negócio à noite. Percebendo a alta aceitação dos lanches em sua cidade, Bruno discutia o assunto com Livia:

- Livia, precisamos investir no estabelecimento físico. Penso que todo o dinheiro que entrar a partir de agora deve ser destinado a esse objetivo, pois é nossa chance de mudar de vida!

No entanto, Livia parecia resistente ao próximo passo do negócio. Ela ressaltou, angustiada:

- Bruno, entendo que você deseja muito atender o público em estabelecimento próprio, porém abrir o espaço físico requer uma série de procedimentos, além de todas as despesas extras que teremos. Não acredito que seja a melhor alternativa neste momento.

O empreendedor ficou pensativo com a opinião de sua companheira, mas não se mostrava disposto a desistir da ideia:

- Veja, Livia: no sistema de *delivery* começamos com uma pequena clientela, mas que está aumentando gradativamente. Para mim, é hora de oferecermos um ambiente onde as pessoas possam saborear nossos lanches e curtir com seus familiares e amigos.

Desconfortável com a pressa do noivo, Livia pontuou:

- Calma, um passo de cada vez! Você sabe que do jeito que estamos há inúmeras responsabilidades e, se abrirmos uma lanchonete, elas se multiplicarão. Já parou para pensar? Muitas coisas devem ser analisadas, como estacionamento, a localização do negócio, a necessidade de um espaço para atendimento ao público que seja amplo e confortável. Além disso, teremos que contratar novos colaboradores: alguém para atender no caixa, uma pessoa

responsável pela limpeza e outra pela copa. Você sabe que encontrar mão de obra qualificada é muito difícil, teremos essa preocupação também, pois teríamos que aumentar a equipe.

Enquanto Bruno parecia pensativo, Livia continuou argumentando sobre os riscos e responsabilidades que viriam com a mudança:

- Teremos que investir em louças e equipamentos para a cozinha, sem falar nas despesas variáveis como jardineiro, eletricista, encanador e outros serviços. Não temos muito dinheiro guardado e tomar essa decisão é assumir um grande risco! O negócio pode até “quebrar”, pois se abrirmos o espaço e não trabalharmos a imagem da Madalena Burger de forma adequada até o *delivery* será afetado. Imagine os clientes comentando que estiveram no local e acharam desorganizado, que demoraram a ser atendidos ou até mesmo que o espaço não atende as expectativas de um bom restaurante? Para destruir a reputação de uma empresa, basta um deslize.

Naquela tarde, o casal terminou a conversa reticente. Eles não tinham uma solução, mas sabiam que era preciso tomar uma decisão. Qual seria o melhor caminho? Solidificar o negócio *delivery* da Madalena Burger ou investir no crescimento através de um espaço físico para atendimento aos clientes?

## **2 BRUNO E LÍVIA: UMA HISTÓRIA DE AMOR E NEGÓCIOS**

Bruno, filho de pais separados, sempre morou com a mãe. Apesar da família humilde, os pais deram ao filho boas oportunidades de estudo e uma vida confortável. Desde criança, Bruno apresentava desenvoltura para negócios: vendia picolé no bairro, trocava seus brinquedos com outras crianças visando lucro, criava sorteios e vendia bilhetes de rifas na vizinhança.

Ele começou a trabalhar aos quatorze anos, quando iniciou as atividades em uma estamperia da cidade. Aos dezesseis anos, conseguiu seu primeiro emprego em uma rede de supermercados. No trabalho, destacava-se entre os colegas por sua agilidade, ambição e vontade de aprender, sendo promovido rapidamente. Um ano depois, foi convidado para atuar em uma rede de lojas de móveis, em uma função menos operacional e mais analítica. Algum tempo depois, Bruno foi convidado para trabalhar em uma empresa concorrente, para atuar no departamento de vendas.

Apesar das oportunidades que surgiam, o grande sonho de Bruno era ter seu próprio negócio. Nas horas vagas, ele buscava uma renda extra vendendo algum tipo de produto, como perfumes, biquínis e artigos de decoração. Em 2015, começou a considerar a possibilidade de abrir um empreendimento e percebeu que o ramo alimentício lhe despertava interesse e paixão. Assim, decidiu estudar Gastronomia. No decorrer do curso, teve disciplinas relacionadas à preparação de hambúrgueres e assim identificou uma oportunidade de negócio. Percebendo que sua cidade, Tijucas, em Santa Catarina, não possuía hamburguerias artesanais, Bruno resolveu dar o primeiro passo para abertura de sua empresa.

Livia, por sua vez, teve uma criação mais simples. Seus pais, com pouca escolaridade, sempre trabalharam muito e sustentaram a família, se esforçando ao máximo para que os filhos estudassem e conseguissem bons empregos. Vindo de um lar conservador, Livia jamais toparia arriscar sua carreira em busca de um sonho incerto. Trabalhou desde cedo, foi babá com apenas dez anos de idade e, após alguns anos, virou balconista em uma padaria. Na adolescência, com

boa desenvoltura e capacidade de comunicação, foi chamada para ser estagiária em um órgão público.

Em 2015, Lívia cursava faculdade de Marketing e resolveu procurar emprego na área, iniciando a carreira em uma indústria alimentícia. Em 2017, após se formar, ingressou no mestrado em Administração e deu início às atividades da Madalena Burger em parceria com seu noivo. No início, Lívia não se desligou do emprego e se desdobrava para administrar o novo empreendimento e se dedicar às atividades do mestrado. Ela tinha muitos sonhos e queria crescer junto com seu grande amor, mas seus pés estavam bem firmes no chão.

De fato, o casal tinha muito em comum: eram dinâmicos, destemidos, sonhavam alto, trabalhavam duro para conquistar seus objetivos, almejavam uma carreira promissora e uma vida financeira confortável. Mesmo com perfis de negócio diferentes, ambos agiam sem medo diante das dificuldades, enfrentando obstáculos e fazendo o melhor possível para obterem sucesso.

### **3 A MADALENA BURGER: COMO TUDO COMEÇOU**

No início de 2016, na cidade de Tijuca, os jovens Bruno e Lívia conversavam sobre a possibilidade de serem donos do próprio negócio. Era uma noite de quarta-feira quando o casal se reuniu para definir sobre a decisão de empreender.

Bruno, ao sentar-se no sofá, respirou fundo e desabafou:

- Lívia, estou disposto a abrir uma hamburgueria e gostaria que você estivesse junto comigo neste momento, você tem interesse?

Lívia mostrou-se insegura com a pergunta do noivo, mas explicou seus medos em relação à abertura de um empreendimento.

- Bruno, nós já conversamos outras vezes sobre este assunto e expliquei que tenho outros objetivos. Estou concluindo minha graduação, pretendo fazer mestrado para seguir carreira acadêmica e isto demandará muita dedicação. Além disso, você não concluiu sua graduação ainda. Você sabe que não temos condições de investir em uma empresa, pois hoje temos algumas pendências financeiras.

Bruno, entusiasmado, insistiu na ideia, explicando que seria uma oportunidade de melhorar a situação financeira do casal:

- Não é minha intenção atrapalhar seus estudos. Você terá tempo para se dedicar, pois minha ideia é montar uma hamburgueria em que atenderemos somente no período noturno, ou seja, você terá o dia inteiro para estudar. Pense bem... que vida bacana podemos ter! Montaremos o nosso negócio, trabalharemos fazendo aquilo que gostamos e teremos uma vida mais tranquila, continuou ele:

- Fiz uma pesquisa na internet e, lendo no site do Sebrae (2017) e no relatório da Associação Brasileira de Franchising (2018), identifiquei que o setor de alimentos e bebidas é o que mais cresce no Brasil. Além disso, desde 2014 as hamburguerias são consideradas uma tendência em crescimento, com uma taxa de até 30% nos últimos anos. Se pensarmos na realidade da nossa cidade, podemos ser um dos pioneiros em hambúrguer artesanal da região, Lívia! É uma excelente oportunidade.

Lívia tinha conhecimento suficiente para saber que abrir uma empresa não era tão simples quanto Bruno pensava. Ela entendia a empolgação, mas sentia-se conservadora com relação ao

investimento. No entanto, ele não parava de pensar na possibilidade de ter seu próprio negócio e, aos poucos, buscou convencer a noiva que a oportunidade era fundamental para crescerem e conquistarem seus sonhos.

O tempo passou e, em agosto de 2016, Bruno esteve na cidade de Itajaí, em Santa Catarina, para fazer um orçamento de compra de um container, onde seria construída sua hamburgueria. Dias depois, efetuou a compra e contou à noiva:

- Lívia, comprei o container para a hamburgueria. Finalmente vamos dar início ao nosso negócio! Consegui um financiamento com o banco e pagarei parcelas mensais com juros bem baixos, sem afetar nossas finanças.

A estudante ficou um pouco chateada com a atitude do noivo, pois já haviam conversado e ela não tinha interesse em ser empresária naquele momento. Devido à decisão de Bruno e suas diferenças de percepção sobre o assunto, o relacionamento passou por momentos de tensão. Algumas semanas depois, os dois se acertaram e começaram a dar os primeiros passos para abertura da Madalena Burger.

#### **4 FOME DE CRESCER: O NEGÓCIO E SEUS CONCORRENTES**

A Madalena Burger está localizada em Tijucas, uma cidade cortada pela BR101 que dá acesso a outros municípios da região. Na ocasião de sua abertura, não havia outras hamburguerias no município. A maioria das lanchonetes existentes na cidade tratava-se de negócios mais simples.

Bruno trouxe um negócio diferenciado para a região, baseado nos conhecimentos adquiridos no curso de Gastronomia. O terreno no qual o container foi instalado era da mãe de Bruno, próximo ao campus de uma universidade. A localização tem um fluxo de três mil pessoas por dia em um bairro que predomina um público de classe média alta.

Antes da abertura do negócio, o casal realizou uma pesquisa de mercado de menor abrangência, com a participação de aproximadamente 310 respondentes, que preencheram questionários e receberam um panfleto que apresentava fotos dos lanches e uma breve proposta do negócio. Os respondentes foram questionados quanto as suas preferências, sua frequência de compra de lanches, entre outras informações relevantes para a estratégia da hamburgueria. Com isso, identificou-se que as lanchonetes existentes na cidade possuíam pontos fortes, mas também pecavam pelo atendimento ruim, ambiente pouco interessante e lanches comuns.

Essas informações possibilitaram que Bruno e Lívia compreendessem o contexto do mercado de atuação. Com as informações em mãos, definiram que o negócio visaria atingir o público jovem, com idade entre 18 a 35 anos, que busca um produto de qualidade, diferenciado e ofertado em um ambiente agradável. A ideia era propiciar uma experiência de consumo atraente para os moradores da cidade, visto que a população se desloca constantemente para as cidades vizinhas para vivenciar momentos de lazer e gastronomia ausentes na cidade.

Como o ramo alimentício costuma ser bastante dinâmico, os empreendedores identificaram seus concorrentes principais a partir de uma série de pesquisas de mercado ao longo do tempo. Assim, Lívia montou uma apresentação com as principais informações e apresentou para Bruno, descrevendo o cenário composto pela concorrência.

Figura 1 – Análise da concorrência



Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Com três concorrentes diretos no mercado, a Madalena Burger precisa estar sempre se reinventando. Conforme apresentado na Figura 1, é possível perceber que a concorrência conta com pontos fortes distintos entre si. Ainda que o casal já planejasse abrir a hamburgueria em 2016, o Concorrente A saiu na frente e se estabeleceu no mercado. O Concorrente C se adaptou à demanda por lanches artesanais e diversificou seu serviço. O concorrente B, por sua vez, percebeu as fragilidades da concorrência e investiu em oferecer o mesmo serviço, porém com diferenciais.

## 5 UM SONHO EM CONSTRUÇÃO

Quando Bruno e Livia iniciaram as atividades da empresa, logo perceberam algumas dificuldades. A primeira foi no âmbito financeiro: a mãe de Bruno cedeu um espaço do seu terreno para iniciarem a obra, ajudando nas finanças, mas com a aquisição do container, o dinheiro do financiamento logo acabou. Para dar continuidade à construção, o casal teve a ideia de utilizar a garagem de casa como cozinha temporariamente, vendendo seus produtos por meio de *delivery* para amigos e conhecidos. Isso permitiu a entrada de novos recursos financeiros, além do *feedback* dos consumidores a respeito do sabor e qualidade dos lanches.

Também contaram com o apoio de uma amiga designer, Maria Andrade, que desenvolveu a identidade visual da empresa, desde a logomarca (Figura 2), passando pelo cardápio, cartões de visita, folders e adesivos para embalagens.

O restante das atividades de marketing ficou por conta de Livia, que gerenciava as redes sociais da empresa (Facebook e Instagram), comunicando as novidades para o público. Esse meio tornou-se essencial para a divulgação de ofertas, por se tratar de uma estratégia de marketing de alto alcance com baixo custo para os empreendedores.

Figura 2 – Logomarca da Madalena Burger



Fonte: Disponibilizado pela empresa (2019)

Em pouco tempo a hamburgueria começou no serviço de *delivery* e, para a surpresa do casal, teve muita demanda. Com o passar dos meses, o lanche tornou-se conhecido na cidade e a Madalena Burger começou a crescer. Por ser um lanche artesanal e pela falta de opções diferenciadas em Tijucas, o hambúrguer chamou a atenção pela visibilidade gerada nas redes sociais, visto que muitos clientes postavam fotos do lanche da Madalena Burger, como o apresentado na Figura 3.

Figura 3 –Lanches da Madalena Burger



Fonte: Disponibilizado pela empresa (2019)

Mesmo diante de bons resultados, o casal continuava enfrentando dificuldades para gerenciar o negócio. Bruno pediu demissão de seu emprego para se dedicar somente ao empreendimento já no primeiro mês de funcionamento, no início de 2017, mas Lívia ainda trabalhava em outra empresa durante o dia e a renda desta atividade era importante, devido aos custos da empresa. Em novembro do mesmo ano, ao sentir-se sobrecarregada com suas

atividades, Livia resolveu desligar-se de seu emprego para focar no mestrado e aumentar sua participação como gestora da empresa.

## 6 O PRÓXIMO PASSO DA MADALENA BURGER

Em 2018, um ano após a abertura da empresa, Bruno almeja a inauguração de um espaço físico. Para isso, o casal precisaria construir o espaço adequado e planejar os recursos necessários para a concretização do plano. Mesmo com um bom faturamento mensal pela venda de mais de 3.500 hambúrgueres/mês, eles ainda se questionam sobre os custos de abrir um restaurante e temem não ter retorno o suficiente para cobrir todas as despesas.

Em conversa sobre o assunto, Bruno expôs para Livia uma análise financeira:

- Amor, como gostaria de investir na abertura do espaço físico, coloquei alguns custos e receitas no papel. Note que é apenas uma projeção, uma ideia de investimento e qual o retorno esperado. Sei que não podemos partir do zero, mas acredito que com essa estratégia conseguiremos chegar a um faturamento de quase 90 mil reais mensais – ele continuou:

- As despesas mensais que temos hoje com o *delivery* são: dois funcionários (R\$ 2.000,00), telefone e internet (R\$ 250,00), água (R\$ 100,00), energia elétrica (R\$ 700,00), gasolina para as entregas (R\$ 520,00), ingredientes - como pão, hambúrguer, salada e molhos (R\$ 10.000,00), materiais de papelaria e divulgação - como caneta, blocos de anotações e impressões (R\$ 100,00), contabilidade (R\$ 954,00) e, claro, o nosso salário (pró-labore de R\$ 4.000,00). Calculando todos os custos, o total é de aproximadamente R\$ 19.424,00 reais.

Bruno continuou a descrever o relatório que elaborou:

- Ao pensar no espaço próprio, os custos devem chegar a R\$ 40.000,00, pois precisaríamos de mais funcionários, considerando uma equipe de nove funcionários como um número adequado. Com esses colaboradores, os custos de folha salarial devem totalizar R\$12.580,00. Quanto ao telefone e internet, os custos permanecem os mesmos. O gasto com gasolina também permanece o mesmo. Os alimentos e demais ingredientes que serão necessários custariam uma média de R\$ 20.000,00, pois o público será maior. A despesa com embalagens também aumentará, estimei um custo de R\$ 1.500,00. A contabilidade seria o mesmo valor e nosso pró-labore aumentaria para R\$ 6.000,00. Ah, para divulgar o estabelecimento precisaremos de uma verba extra para marketing digital, equivalente a R\$ 1.000,00.

Com o papel em mãos, Livia analisava calmamente o relatório que Bruno preparou e, mesmo com a perspectiva de novos lucros e crescimento, ainda se sentia insegura para seguir em frente. Ela declarou:

- Muito interessante essa projeção. No entanto, não é uma decisão que se toma do dia para a noite. Temos que pensar no cenário como um todo, Bruno. Já estamos atuando no *delivery* há um certo tempo, o que nos favorece pela carteira de clientes formada. Um novo formato de atendimento seria desafiador, sem falar nos novos clientes que teremos que atender. Nossa disposição para o trabalho, o espaço hábil, a presença dos concorrentes e, lógico, o fator financeiro. Os custos do negócio e conseqüentemente o risco de investimento é preocupante, pois não é certo que alcançaremos o retorno esperado. Minha sugestão é que a gente repense cada um desses aspectos e sente para conversar em uma semana, pesando os prós e contras.

Bruno respondeu:

- Entendo seu ponto de vista. Eu só quero que a gente tome uma decisão e recalcule a rota da nossa empresa. Sei que temos potencial para muito mais.

O diálogo entre os dois permaneceu durante a tarde daquela segunda-feira repleta de indecisões sobre esse próximo passo.

## **7 E AGORA: ESTABILIZAR OU CRESCER?**

Bruno, empolgado com a ideia de seu negócio, insiste na possibilidade de construir o espaço físico para expandir a empresa. Entretanto, Lívia considera o movimento arriscado e prefere estabilizar o *delivery*, que já faz sucesso na região. Donos de diferentes características em seus perfis como empreendedores, os dois anseiam pelo crescimento do negócio, embora entendam a importância de fortalecer suas bases.

Nesse contexto, uma importante decisão precisava ser tomada, levando em conta os riscos e oportunidades que a envolvem. Qual seria o melhor caminho para a hamburgueria: tornar-se estável ou crescer mais? Considerando o histórico da empresa e o perfil do casal, o investimento em um local físico tem perspectiva promissora? Como o perfil empreendedor de cada um dos noivos se relaciona com os objetivos da Madalena Burger?

Essas e outras questões são colocadas na balança pelo casal, de modo a identificar qual a melhor direção para o êxito de seu negócio.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Madalena Burger: Estabilizar ou Crescer?**

As presentes notas de ensino oferecem direcionamentos de como o docente pode usar o caso de ensino com seus alunos, a começar pela identificação do objetivo de ensino que elas pretendem atingir.

### **Objetivo de Ensino**

O caso, que retrata a abertura de um novo empreendimento gastronômico e os obstáculos enfrentados por seus proprietários, o casal Bruno e Lívia, tem por objetivo oferecer aos alunos vivência nas situações relacionadas à gestão de micro e pequenas empresas e empreendedorismo. A proposta é que os estudantes se coloquem na posição de proprietários do negócio para interpretar o dilema principal – fortalecer a oferta de serviços *delivery* já praticada ou abrir uma unidade física da hamburgueria - e, a partir disso, apresentar estratégias possíveis para a obtenção de melhores resultados para a empresa no mercado. Assim, objetiva-se que caso habilite os discentes à análise de cenários e tomada de decisão no contexto empreendedor, aplicando conhecimentos teóricos do campo do empreendedorismo, marketing e gestão.

### **As fontes e os métodos de coleta**

Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semiestruturadas com os donos da empresa e análise de documentos impressos e pela internet. O caso é baseado em uma história real, sendo que um dos autores faz parte da gestão da Madalena Burger. No entanto, o nome dos

personagens do caso é fictício para preservar a identidade dos empreendedores. Além disso, foi necessária a criação de elementos e diálogos para contribuir na redação do caso.

### **Relações com os objetivos de um curso ou disciplina**

O caso possibilita a identificação de aspectos que remetem para características e atitudes empreendedoras dos idealizadores da hamburgueria, bem como parte da operacionalização do novo negócio e seus esforços de diferenciação no mercado. Este material de trabalho é sugerido para aplicação nos cursos de Graduação em Administração e Pós-Graduação em Empreendedorismo, pois o debate inclui temas de interesse como empreendedorismo, atitude empreendedora e gestão de micro e pequenos negócios.

### **Disciplinas sugeridas para uso do caso**

Empreendedorismo, Plano de Negócios e Gestão de Micro e Pequenas Empresas.

### **Possíveis tarefas a propor para os alunos**

As discussões se tornam pertinentes a partir do momento em que os alunos contribuem com seus apontamentos, tendo em vista o enriquecimento da teoria e o dilema exposto no caso. Com a leitura prévia, é importante permitir que os discentes percebam os comportamentos empreendedores do casal, de acordo com o perfil e interesse na abertura do espaço físico da hamburgueria. Assim, as contribuições provenientes da turma devem ser pensadas em conformidade com os objetivos de Bruno e Lívia, atendendo aos princípios valorizados pela Madalena Burger.

Inicialmente, o docente é estimulado a provocar uma discussão a partir dos seguintes questionamentos iniciais: “O que é hambúrguer artesanal? Como diferencia-se de um lanche comum? Como funcionam as hamburguerias que você (o aluno) conhece? Como é o mercado de hamburguerias na região”? Assim, após introduzir informações sobre o mercado e produto vendido pelos personagens do caso, sugere-se que o docente questione a turma sobre os princípios do empreendedorismo e as características possíveis em um perfil empreendedor, pontuando as funções e desafios que as pessoas que abrem negócios de pequeno porte enfrentam.

A partir disso, direciona-se para a resolução do caso através da análise das características empreendedoras do casal, da compreensão do mercado de atuação e dos desafios a serem enfrentados nos âmbitos gerencial, mercadológico e financeiro, considerando os cenários de manutenção da estratégia utilizada (oferta de serviços de *delivery*) ou de uma nova estratégia (abertura de espaço físico do restaurante).

Por fim, quatro questões foram desenvolvidas de modo a estimular a reflexão dos estudantes, apoiar a estruturação do problema e produzir uma resposta mais analítica do que descritiva. Dessa maneira, o discente estará habilitado a construir o conhecimento a partir de um raciocínio sequencial, amplo e integrado à prática das empresas.

Os questionamentos servem para que o aluno, primeiramente, identifique o conceito e as características empreendedoras e, em seguida, coloque-se no lugar dos gestores, identificando

vantagens e desvantagens da tomada de decisão pertinente ao caso. Na sequência, direciona para a elaboração de estratégias de uma das alternativas que compõem o dilema, considerando a análise prévia de mercado e desafios da gestão empreendedora.

As questões propostas trazem consigo soluções provenientes da teoria para apoio do docente, notando que as respostas recomendadas não devem limitar a participação dos alunos. Para tal, são sugeridas as seguintes questões:

1. As características de um empreendedor podem ser destacadas como: ter visão de futuro, autoconfiança, liderança e determinação. Diante disso, apresente o conceito de empreendedorismo e defina o perfil empreendedor de Bruno e Lívia, considerando suas diferenças.
2. Levando em consideração as dificuldades em se firmar uma sociedade em um pequeno negócio como a Madalena Burger, explique qual sua percepção sobre a sociedade de Bruno e Lívia e como você procederia se fosse um dos sócios.
3. Baseado nos dados apresentados no caso, descreva as vantagens e desvantagens de abertura da hamburgueria para os empreendedores em questão e aponte se você, como tomador de decisão, optaria pela abertura do espaço físico ou apenas manteria o *delivery*.
4. Questão 4: Considerando o contexto da empresa, ao optar pela abertura da unidade física, de que maneira você buscaria se destacar dos concorrentes no mercado local? Analise as características dos concorrentes A, B e C, definindo estratégias mercadológicas para diferenciação.

### **Análise do caso e conexão com a literatura**

Questão 1: As características de um empreendedor podem ser destacadas como: ter visão de futuro, autoconfiança, liderança e determinação. Diante disso, apresente o conceito de empreendedor e defina o perfil de Bruno e Lívia, considerando suas diferenças.

A palavra “empreendedor” é de origem francesa e significa aquele que assume riscos e inicia algo novo (FILION; DOLABELA, 2000). Dolabela (2011) pontua que, para ser empreendedor, é necessário possuir atitudes, comportamentos e formas de percepção do mundo e de si mesmo. Não é apenas acumular conhecimento, mas também ter a coragem de assumir riscos e ter capacidade de inovação. É imprescindível ser perseverante e ter habilidades para conviver com a incerteza. O empreendedorismo não é um campo científico recente, mas de maneira geral vem recebendo destaque na literatura empresarial.

Minuzzi, Vargas e Fialho (2016) destacam que as características empreendedoras podem permitir ao indivíduo uma visão de futuro para planejar o presente. Segundo os autores, os empreendedores são componentes essenciais para mobilizar capital, agregar valor aos recursos naturais, produzir bens e controlar com fins em administrar. Conforme observado no caso, Bruno identificou uma oportunidade: em sua cidade havia uma carência de negócios alimentícios diferenciados, como no caso das hamburguerias artesanais. Apesar da cidade possuir outros

estabelecimentos que comercializavam lanches, nenhum atendia ao público que procurava algo mais elaborado, como um lanche preparado com ingredientes selecionados. Além disso, Bruno e Livia assumiram riscos ao largarem seus empregos para se dedicarem exclusivamente ao negócio.

No entanto, embora o casal trabalhe em conjunto, percebe-se diferença em seus perfis, sendo Bruno mais apaixonado e aberto a escolhas ousadas, enquanto Livia parece ser mais racional e conservadora. Reforça-se, ainda, que o perfil empreendedor é importante não só para a criação de um novo negócio, mas também para a atuação em organizações previamente existentes (VEIGA; PARREIRA, 2015), sendo considerado uma vantagem no ramo dos negócios.

Questão 2: Levando em consideração as dificuldades em se firmar uma sociedade em um pequeno negócio como a Madalena Burger, explique qual sua percepção sobre a sociedade de Bruno e Livia e como você procederia se fosse um dos sócios.

Ao analisar o caso, percebe-se que os empreendedores possuem perfis diferentes, mas que a união de suas competências é importante para a construção de um negócio. Marcondes e Bernardes (2004) sugerem que, ao efetuar um passo importante em uma empresa, é necessário procurar alguém que oriente sobre o empreendimento e alerte sobre perigos e decisões equivocadas. Nesse caso, Bruno contou com a contribuição de Livia para a tomada de decisão.

Todo relacionamento de negócios deve ser profissional, mas nada impede que um membro da família colabore com o empreendimento, desde que apresente um comportamento técnico e respeitoso no local de trabalho. Para começar uma empresa em sociedade com um familiar, é interessante uma conversa séria sobre o assunto. Buscar informações externas e trazer o tema para as discussões que antecedem a decisão de parceria são medidas que reduzem a possibilidade de problemas futuros, evitando a mistura das questões de parentesco com as profissionais (SEBRAE, 2016).

Conforme Eddleston, Kellermans e Zellweger (2010), o desejo de sustentar a empresa para as futuras gerações pode empurrar alguns familiares a buscarem crescimento empresarial. De acordo com o caso, o casal tem objetivos pessoais contraditórios em alguns momentos, mas em prol do bem comum, acaba tomando algumas decisões proativas. De um lado, Bruno persiste em colocar na prática suas habilidades de negócio em gastronomia, desejando ampliar o estabelecimento; de outro, Livia não concorda em prosseguir com a abertura do espaço, pois preocupa-se com os riscos e demandas que envolvem um novo movimento no negócio.

Como ocorreu no momento de abertura do *delivery*, parece necessário que o casal entre em acordo novamente para poder seguir em frente com o sonho de Bruno, que é perspicaz na identificação de oportunidades que possam alavancar os negócios. Livia possui um perfil analítico e conservador, com conhecimentos na área de gestão e administração que são fundamentais para o empreendimento, complementando as fortalezas do perfil de Bruno.

Tendo em vista a trajetória do casal e a alta demanda do serviço, persistir e dar continuidade aos negócios parece ideal. Bruno trabalha naquilo que gosta e acredita. Livia, mesmo querendo seguir carreira acadêmica e tendo receio de dar um passo à frente, já abriu mão do emprego consolidado que possuía e se arriscou nessa empreitada. Para Dornelas (2008), essa

é uma característica empreendedora, dado o desejo por inovação - e não propriamente pela vontade de abrir uma empresa.

Questão 3: Baseado nos dados apresentados no caso, descreva as vantagens e desvantagens de abertura da hamburgueria para os empreendedores em questão e aponte se você, como tomador de decisão, optaria pela abertura do espaço físico ou apenas manteria o *delivery*.

Bruno é um empreendedor que detectou uma oportunidade para criar seu próprio negócio, que na visão de Dornelas (2008), é um perfil que assume riscos calculados e é capaz de posicionar de forma clara e positiva em ambientes incertos e dinâmicos, conseguindo gerar e manter equilíbrio no ambiente em que está inserido.

Shaefer e Minello (2017) apontam que o empreendedorismo tem sido investigado não mais como uma forma de saber, mas sim como uma forma de ser, sendo o indivíduo empreendedor um sujeito que tem uma mentalidade que se manifesta em um comportamento ou ação empreendedora. No caso, os empreendedores já deram o primeiro passo: mesmo sem certezas, abriram o estabelecimento em modo de *delivery* e obtiveram bons resultados.

Apesar dos riscos inerentes a abertura de um espaço físico, as vantagens ainda são maiores. O casal já está atendendo no *delivery* há um certo tempo, portanto possui uma carteira de clientes formada; a marca tem uma boa reputação na cidade e, portanto, o espaço possibilitaria um novo formato de atendimento, propiciando entretenimento para quem visita o local. Além disso, há a possibilidade de aumento do número de *prospects* gerando crescimento no faturamento, pois ao atender no ambiente físico a empresa passaria a comercializar bebidas alcoólicas em maior escala.

Como desvantagens, há os custos iniciais de abertura de um negócio, seja em estrutura como em esforços de marketing, o que representa riscos de alto investimento sem o retorno esperado; bem como a extrapolação no número de horas que os empreendedores estão dispostos a trabalhar (visto que Livia também é estudante de Mestrado).

Questão 4: Considerando o contexto da empresa, ao optar pela abertura da unidade física, de que maneira você buscaria se destacar dos concorrentes no mercado local? Analise as características dos concorrentes A, B e C, definindo estratégias mercadológicas para diferenciação.

Analisando os concorrentes da Madalena Burger, percebe-se que cada um tem seu ponto forte (a saber, concorrente A – ambiente; concorrente B – agilidade na entrega; concorrente C – tradição e lanches). De posse dessas informações, resta identificar os pontos fortes da hamburgueria, que, segundo o caso, parece ser: boa identificação com o público da cidade e uso de produtos de alta qualidade.

Uma maneira efetiva de se destacar diferenciando-se no mercado é através da implementação do marketing de relacionamento. De acordo com Kotler (2006), o objetivo principal do marketing relacional é a manutenção de uma base de clientes cativa e que gera lucro para a organização. Tais benefícios podem ser aproveitados por Bruno e Livia em seu negócio,

transformando estratégias em diferenciação no mercado. Esse movimento está em convergência com McKenna (1992), que defende que a empresa que busca ações para divulgar e se destacar diante a concorrência, demonstrando garantias e benefícios para que o consumidor opte por essa marca, tornando-se fiel.

Como estratégia, o casal deve primeiro pensar nos diferentes agentes que se relacionam com a empresa: o cliente final, os fornecedores e os parceiros fazem parte desse contexto. Gronroos (2003) corrobora com o posicionamento escolhido por Bruno e Lívia no caso, pois afirma que as interações resultam em laços mais fortes na medida em que se trabalha o marketing de relacionamento. Assim, decide-se pelo seguinte direcionamento:

- O cliente final pode se beneficiar de um programa de fidelização e de uma maior interação por parte da hamburgueria nas redes sociais: em tempos de Instagram, aumentar o número de publicações e tornar a relação dinâmica pode alavancar as vendas;

- Os fornecedores podem ser revistos, uma vez que se espera uma demanda maior com a inauguração do espaço físico. Em outras palavras, pode indicar uma troca de fornecedor ou redução de custos, pois os pedidos tendem a ficarem maiores.

- As parcerias, por sua vez, são essenciais para a funcionalidade do negócio: desde a troca de serviços de TI e *design*, passando por permuta com *influencers* da região para lanchar no local em troca de divulgação.

Em suma, é importante que os empreendedores usem a criatividade e os recursos disponíveis ao investir em estratégias de mercado, buscando sempre a originalidade e diferenciação frente aos concorrentes. Por se tratar de uma hamburgueria artesanal, é possível que o serviço oferecido se torna exclusivo, pois, como ressalta Payne (2006), o fator diferenciador se refere a entrega de um serviço, que deve ser distinto e excepcional. Isso ocorre, pois como afirmam Kotler e Keller (2012), um relacionamento entre empresa e consumidor contribui para alcançar a fidelidade do cliente e direcionar suas estratégias ao valor que o mesmo terá ao longo dessa parceria.

### **Formas complementares de aplicação do caso – Modelo Canvas**

Este caso foi elaborado como instrumento didático para aprimorar a aprendizagem por meio do processo indutivo e levar os alunos a refletir sobre o dilema estudado. Diante disso, sugere-se que os alunos façam a leitura prévia do caso. Cabe ao professor distribuir outras leituras no decorrer da disciplina para aprofundar as teorias abordadas.

Para avaliação da participação dos alunos, sugere-se que o professor solicite a anotação individual de cada aluno sobre a discussão do que retrata o caso. No dia de aplicação, o docente pode iniciar a aula com perguntas básicas relacionadas aos personagens, à empresa e o dilema. Ao apresentar as questões para discussão, indica-se que a turma seja dividida em pequenos grupos para iniciar o debate e elaborar um plano de negócios usando o modelo Canvas. Essa metodologia, além de dinâmica, promove a criatividade e organização das ideias dos estudantes. O Canvas requer uso de alguns materiais para sua elaboração, sendo eles: cartolina (que já contenha o modelo Canvas impresso) para ser preenchido com *post its*, canetas e fitas adesivas. O site do Sebrae possui um modelo gratuito disponível para utilização em <https://bit.ly/2QHB4P3>.

Após a elaboração do Canvas por cada equipe, sugere-se que o professor organize a ordem de apresentação. Logo, o docente pode apresentar os pontos fortes e estimular a reflexão sobre essas posições. Essas intervenções poderão ser anotadas no quadro da classe, contribuindo para o fechamento do caso. Com isso, o professor deve avaliar as respostas, considerando a necessidade de que os alunos respondam com base nas teorias evidenciadas. Por fim, o docente poderá informar sobre a veracidade das informações e relatar a decisão tomada por Bruno e Livia (que está pontuada no desfecho do caso). Na Tabela 1, sugere-se a distribuição de tempo para utilização do caso:

Tabela 1 – Sugestão de horários para a programação da aplicação do caso de ensino

<b>Atividades</b>	<b>Duração (em minutos)</b>
Resumo do caso	10
Explicar sobre a metodologia do canvas e distribuir materiais necessários	10
Tempo para elaborar o canvas (em grupos a serem definidos de acordo com o número de matriculados – sugerido cinco pessoas máximo)	30
Apresentação de cada canvas elaborados	30
Discussão e intervenção do professor	30
Fechamento das discussões (de acordo com as anotações feitas no quadro da classe)	10
<b>Total</b>	<b>2h/aula</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

### Desfecho do Caso

Bruno e Livia decidiram abrir o espaço físico. Assim, a Madalena Burger inaugurou o estabelecimento para o público em março de 2018. Dezenas de pessoas foram ao local para desejar felicitações ao casal e o movimento daquela noite foi acima do esperado.

Figura 4 – Estabelecimento Madalena Burger, inaugurado em 2018



Fonte: Disponibilizado pela empresa (2019).

O espaço de atendimento ao público foi construído no terreno cedido pela mãe de Bruno e a Madalena Burger continua em funcionamento até os dias atuais (março/2020) na Rua Tocantins, no bairro Universitário, em Tijucas, Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS

BARROS, I. C. F; MADRUGA, L. R. R. G; ÁVILA, L. V; BEURON, T. A. Atitude empreendedora na percepção de empreendedores individuais e sociais. **Revista Contabilidade e Organizações – RCO**, v. 8, p.36-45, ago. 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v8i21.60067>.

COELHO, R. L. F; MIRANDA, J. R; FILHO, A. C; FREITAG, M. S. B; ALMEIDA, M. I. S. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas –REGEPE**, v. 4, p. 219-250, maio/ago., 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v4i2.197>.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: A metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EDDLESTON, K. A; KELLERMANN, F. W; ZELLWEGER, T. M. Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 36, p. 347-367, set. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>.

FILION, L; DOLABELA, F. **Boa Ideia! E agora**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Editora Cultura, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MARCONDES, R. C; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**: empreendedorismo na prática. 3ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

MINUZZI, C. D. O; VARGAS, K. S; FIALHO, C. B. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas -REGEPE**, v.5, n.1, p. 141-162, jan./abr. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v5i1.277>.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1992.

PAYNE, A. **Handbook of CRM**: achieving excellence in customer management. Oxford: Elsevier, 2006.

SCHAEFER, R; MINELLO, I. F. Mentalidade empreendedora: o modo de pensar do indivíduo empreendedor. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas -REGEPE**, v.6, n.3, p.495-524, set/dez. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i3.422>.

SEBRAE. **Como planejar uma boa e sólida sociedade**, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-planejar-uma-boa-e-solida%20sociedade,2b742eb935bcb410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 16 mai. 2019.

SEBRAE. **Relatório de Inteligência**. Sebrae Inteligência Setorial, 2017. Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/hamburgueria-20-a-evolucao/5b7adc877cd76418003ba80c>. Acesso em: 12 jul. 2019.

REVISTA TERRA. **Hambúrgueres artesanais estão em alta no mercado da gastronomia**, 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/hamburgueres-artesanais-estao-em-alta-no-mercado-de-gastronomia,51474b3ddb4f82bcd1a5cc9f51256bd73yfmzj6t.html>. Acesso em: 12 jul. 2019.

VEIGA, H. M. S; PARREIRA, S. M. Perfil Empreendedor: Análise de suas relações com valores relativos ao trabalho e auto eficácia para criar. **Revista Gestão Organizacional**, v. 8, n.3, p. 1-25, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v8i3.2628>.