

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

**DJENIFER PEREIRA DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**FLÁVIA MARTINS DE SOUZA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**ANA PAULA KIELING**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à CAPES, que apoia esta pesquisa através de bolsa concedida aos participantes.

## MADALENA BURGER: ESTABILIZAR OU CRESCER?

### Introdução

Este 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 artesanais em um cenário promissor. A hamburgueria, aberta em fevereiro de 2017 em Tijucas – Santa Catarina pelo casal Bruno Fonseca e Lívia Rocha, inicialmente atendendo seus clientes pelo sistema de *delivery*.

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, em formato restaurante. O dilema do caso está na decisão sobre a abertura imediata do novo espaço ou a manutenção do serviço de entregas até que as finanças do casal se estabilizem, considerando as características do negócio, objetivos dos proprietários e situação do mercado.

### Um dilema a dois

Era uma tarde de sábado de primavera e chovia muito. O ano era 2017 e Bruno Fonseca, estudante de Gastronomia de 26 anos, e Lívia 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 atende somente através do serviço de *delivery*.

Na ocasião, Bruno já se dedicava integralmente ao negócio, mas Lívia ainda mantinha um perfil conservador frente aos planos de seu noivo. Percebendo a alta aceitação dos lanches em sua cidade, Bruno discutia o assunto com Lívia:

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

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

*-Bruno, entendo que você deseja muito atender o público no próprio estabelecimento, porém abrir o espaço físico requer uma série de procedimentos, além das despesas que serão ainda maiores comparadas as que temos atualmente. 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, Lívia: 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, Lívia pontuou:

*- Calma, um passo de cada vez! Você sabe que do jeito que estamos há inúmeras responsabilidades e, se abirmos um estabelecimento, elas se multiplicarão. Já parou para pensar? Não é tão fácil assim, Bruno.*

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 em um espaço físico para atendimento aos clientes?

## **Bruno e Livia: Uma história de amor e negócios**

Bruno, filho de pais separados, sempre morou com a mãe. Apesar da família humilde em que foi criado, o pai tinha condições financeiras melhores e sempre deu 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, elaborava sorteios e vendia bilhetes de rifas na comunidade em que cresceu. Além disso, montava feiras para vender frutas em frente à residência de sua avó, entre outras atitudes que o diferenciava das demais crianças.

Começou a trabalhar aos quatorze anos de idade, quando iniciou as atividades em uma estamperia na cidade onde morava. Aos dezesseis anos, conseguiu seu primeiro emprego, registrado formalmente em uma grande rede de supermercados. Após poucos meses na empresa, destacava-se entre os colegas por sua agilidade, ambição e vontade de aprender, sendo então promovido. Um ano depois, o rapaz foi convidado para atuar em uma grande rede de lojas de móveis e eletrodomésticos, em uma função menos operacional e mais analítica. Passados dois anos, Bruno recebeu o convite para trabalhar em uma empresa concorrente do mesmo segmento, para atuar no departamento de vendas, por apresentar um perfil aderente ao cargo.

Apesar das oportunidades que surgiam, o grande sonho de Bruno era ter seu próprio negócio. Em suas horas vagas, ele sempre buscava uma renda extra vendendo algum tipo de produto, como perfumes, biquínis e artigos de decoração. Em 2015, tomou a decisão de abrir um empreendimento e percebeu que o ramo alimentício era algo que lhe despertava muito interesse e paixão. Assim, foi incentivado por sua noiva Livia a iniciar a graduação em Gastronomia.

No decorrer do curso, teve disciplinas relacionadas a preparação de hambúrgueres e foi então que identificou uma oportunidade de negócio. Sua cidade de residência, Tijuca, não possuía nenhuma hamburgueria artesanal naquela época e foi a partir disso que Bruno resolveu dar o primeiro passo para abertura de seu empreendimento.

Livia, por sua vez, teve uma criação mais simples. Seus pais, com pouca escolaridade, sempre trabalharam como empregados e sustentaram a família com o salário de todos os meses. Vindo de um lar conservador, Livia jamais toparia arriscar sua carreira em busca de um sonho pouco certo. Trabalhou desde os dez anos de idade como babá, posteriormente atendendo em uma panificadora da cidade e, com boa desenvoltura em uma entrevista de emprego, foi chamada para ser estagiária em um órgão público.

Atualmente, Livia trabalha em uma indústria de alimentação saudável na área de Trade Marketing, é estudante de mestrado em Administração e apoia na administração da hamburgueria do noivo no período noturno. Ela também tinha grandes sonhos e queria crescer junto com seu grande amor, no entanto, 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. Além disso, mesmo com perfis de negócio diferentes, ambos agiam sem medo diante das dificuldades, enfrentando obstáculos e fazendo o melhor possível para obterem sucesso e um futuro favorável.

## A Madalena Burger: Como tudo começou

Na cidade de Tijucas, em Santa Catarina, em fevereiro de 2016, iniciou-se a história de empreendedorismo dos jovens Bruno e Lívia. Era uma noite de quarta-feira quando o casal se reuniu para decidir sobre a abertura de um serviço de *delivery* de lanches.

Bruno, ao sentar-se no sofá, respira fundo e confessa:

- *Lívia, estou disposto a abrir um negócio e gostaria que você estivesse junto comigo neste momento, você tem interesse?*

Lívia mostra-se insegura com a pergunta do noivo, cruza as pernas, respira bem fundo e explica seus medos em relação à abertura de um empreendimento.

- *Bruno, nós já conversamos outras vezes sobre este assunto e já lhe expliquei que tenho outros objetivos. Estou concluindo minha graduação, pretendo fazer mestrado para seguir carreira acadêmica e isto demandará muita dedicação e tempo. Além disso, você também não concluiu sua graduação ainda. Você sabe que não teremos condições de investir em uma empresa, pois no momento já temos compromissos pessoais e financeiros a cumprir.*

Bruno, entusiasmado e com muita vontade de vencer na vida, insiste na ideia e tenta convencer sua noiva, explicando que esta será a oportunidade de melhorar a situação financeira do casal:

- *Não é minha intenção atrapalhar seus estudos, de forma alguma. Você terá mais 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: olha que vida bacana podemos ter, montaremos o nosso negócio, trabalharemos fazendo aquilo que gostamos e teremos uma vida mais tranquila.* – Bruno continuou:

- *Fiz uma pesquisa na internet e, lendo no site do Sebrae (2017) e no relatório da Associação Brasileira de Franchising para Revista Exame (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 e só crescem, em 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, com curso superior quase completo, formando-se em Marketing, tinha conhecimento suficiente para saber que abrir uma empresa não era tão simples quanto Bruno pensava ser. Ela entendia a empolgação, mas sentia-se conservadora com relação ao investimento. No entanto, ele não conseguia parar de pensar na possibilidade de ter seu próprio negócio e, aos poucos, buscava convencer a noiva de que a oportunidade seria fundamental para crescerem e conquistarem seus sonhos.

O tempo passou e, em junho de 2016, Bruno esteve em Itajaí – Santa Catarina, onde fez orçamento para compra de um container, onde seria construída sua hamburgueria. Dias depois, confirmou 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 BNDES e pagarei parcelas mensais com juros bem baixos, facilitando assim o desenvolvimento de nossa empresa.*

A estudante ficou um pouco chateada com a atitude de seu noivo, tendo em vista que já haviam conversado e a mesma deixou claro que não tinha interesse em ser empresária. Com isso, o clima entre o casal ficou tenso por um período, devido à decisão de Bruno e suas diferenças de percepção sobre o assunto.

Em agosto de 2016, Livia concluiu sua faculdade e iniciou o mestrado em Administração. Na mesma época, foi promovida na empresa em que trabalhava, caminhando em busca de sua carreira. Enquanto isso, Bruno dava os primeiros passos para abertura de sua empresa de serviços alimentares, em Tijucas – SC, a Madalena Burger.

### **Fome de crescer: O negócio e seus concorrentes**

A Madalena Burger está localizada no interior do estado de Santa Catarina, em Tijucas, uma cidade com cerca de 37 mil habitantes. No momento de sua idealização, não havia nenhuma outra hamburgueria do gênero no município. A maioria das lanchonetes existentes na cidade até então tratam-se de negócios simples, com pouca estrutura, sem entretenimento.

Bruno buscava trazer para a cidade algo inovador, se baseando nos conhecimentos adquiridos no curso de Gastronomia. À longo prazo, pretendia trazer artistas da região para se apresentarem no espaço, fazer campanhas beneficentes para ajudar instituições e proporcionar um ambiente diferenciado para seus clientes.

O terreno no qual foi instalado o container foi cedido pela mãe de Bruno, estando localizado no bairro Universitário, próximo a uma universidade tradicional na cidade. Estima-se que a localização tenha um fluxo de três mil pessoas por dia devido à proximidade da universidade e de uma academia. As instalações possuem em média 100m em um bairro em 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, moradores da redondeza, que preencheram questionários e receberam um panfleto que apresentava fotos dos lanches e uma breve proposta do negócio.

Perguntou-se aos respondentes 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 até o momento possuíam pontos fortes, mas também contavam com baixas como atendimento ruim, ambiente pouco interessante e lanches comuns.

Essas informações possibilitaram que Bruno e Livia tivessem consciência do contexto de mercado no período de abertura da lanchonete, estando assim mais atentos às oportunidades. Com essas informações em mãos, definiu-se 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 e bem decorado. A ideia é propiciar uma experiência de consumo atraente para os moradores da cidade que pertencem a esse perfil, visto que a população se desloca constantemente para as cidades vizinhas de modo a vivenciar momentos de lazer e gastronomia ausentes em Tijucas.

No entanto, como o mercado do ramo alimentício costuma ser bastante dinâmico, com a ajuda da pesquisa realizada inicialmente e mais estudos de mercado aplicados nos anos seguintes, ao longo do tempo os empreendedores identificaram os concorrentes que oferecem ameaça para o negócio nos dias atuais. Recentemente, Livia fez uma apresentação com as principais informações e apresentou para Bruno, descrevendo o cenário composto pela concorrência.

Com três concorrentes principais no mercado atual, a Madalena Burger precisa estar sempre se reinventando. Na apresentação de Livia (vide apêndices), é possível perceber que pontos fortes distintos compreendem os estabelecimentos que se destacam na cidade.

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. Já o concorrente B, por sua vez, percebeu as fragilidades dos concorrentes e investiu em oferecer o mesmo serviço, porém com diferenciais.

### **Um sonho em construção**

Quando Bruno e Livia resolveram iniciar 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 a construção prevista, o casal teve a ideia de fazer os lanches na garagem de casa e vender por meio de *delivery*, apenas para os amigos e conhecidos. Desta forma, seria possível a entrada de novos recursos financeiros, além do *feedback* dos consumidores a respeito do sabor e qualidade dos produtos da hamburgueria.

Ainda antes de começarem as atividades, contaram com o apoio de uma amiga designer, Maria Andrade, que desenvolveu toda a identidade visual da empresa, desde logomarca, cardápio, cartões de contato e adesivos para embalagens. O restante das atividades de marketing ficou por conta de Livia, que constantemente publicava nas redes sociais (Facebook e Instagram), comunicando as novidades para o público local. Esse meio tornou-se o principal para divulgação de ofertas, por se tratar de uma estratégia de marketing de alto alcance no município e de baixo custo para os empreendedores.

Assim, logo, a hamburgueria começou no serviço de *delivery* e, para a surpresa do casal, teve alta demanda. Pouco a pouco, o lanche tornou-se conhecido na cidade e a Madalena Burger começou a crescer em círculos bem além dos amigos do casal. Por ser um lanche artesanal (ou seja, elaborado com ingredientes especiais) e pela falta de opções diferenciadas em Tijucas, o hambúrguer chamou a atenção não apenas por seu sabor e qualidade, mas também pela visibilidade gerada nas redes, visto que muitos clientes postavam nas mídias sociais que estavam adquirindo um lanche da Madalena Burger.

Mesmo diante de bons resultados, o casal continuava enfrentando dificuldades para gerenciar o negócio, pois trabalhavam em outras empresas durante o dia e a renda destas outras atividades ainda era importante, visto os compromissos financeiros que adquiriam. Entretanto, um mês após a abertura da hamburgueria, em 2017, Bruno se arriscou e pediu demissão de seu emprego para dedicar somente ao empreendimento.

Não foi uma decisão fácil, pois isso implicaria abrir mão de uma renda fixa que cobria as suas despesas. Apesar disso, Bruno viu a necessidade de se dedicar integralmente e fazer da Madalena Burger um negócio promissor. Em novembro do mesmo ano, Livia também resolveu desligar-se de seu emprego para se concentrar exclusivamente ao mestrado e à empresa.

### **O próximo passo da Madalena Burger**

Menos de um ano após terem dado o primeiro passo em busca de seu sonho, o jovem casal anseia pela inauguração de um local físico. Para isso, precisam construir o espaço adequado e planejar os recursos necessários para a concretização do plano.

Mesmo com um bom faturamento mensal, eles ainda se questionam sobre os custos de abrir o local e temem não ter retorno o suficiente para cobrir todas as despesas, que serão ainda

maiores. Em conversa sobre o assunto, Bruno expôs para Livia uma breve análise financeira que elaborou:

*- Livia, como pretendo investir na abertura do espaço físico, decidi colocar alguns custos e receitas no papel. Fiz um relatório e queria mostrar para você e ouvir sua opinião. Note que é apenas uma projeção, uma ideia do que seria esse investimento e qual o retorno esperado. Sei que não podemos partir do zero.*

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

*- 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. Nossa disposição para o trabalho, a presença dos concorrentes e, lógico, o fator financeiro. 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. Por mim, podemos fazer assim. Eu só quero que a gente tome uma decisão e recalcule a rota da nossa empresa. Sei que temos potencial para muito mais.*

### **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, Livia se divide entre apoiar o sonho do noivo e seu desejo de seguir na carreira acadêmica.

Qual seria o melhor caminho para a hamburgueria no momento: tornar-se estável ou crescer mais? Considerando o histórico da empresa, 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 seriam colocadas na balança pelo casal muito em breve, de modo a identificar qual a melhor direção para o seu negócio.

### **Referências**

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 EXAME. **Hambúrgueres artesanais estão em alta no mercado da gastronomia**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/hamburgueres-artesanais-estao-em-alta-no-mercado-de-gastronomia/>>. Acesso em: 12 jul. 2019.