

MERGULHANDO EM UMA PISCINA DE HAMBÚRGUERES - O caso da YOR BURGER

NATHÁLIA TOMASONI MAZÓCOLI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

GUSTAVO BEHLING
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

MERGULHANDO EM UMA PISCINA DE HAMBÚRGUERES

O caso da YOR BURGER

1. Introdução

Não é necessário nascer empreendedor, você pode se tornar um. Mas, existem pessoas que já demonstram uma afinidade para a atividade empreendedora. A ambição pela realização pessoal e profissional sempre acompanharam Caíque, que soube o momento certo para tomada de decisão de explorar a oportunidade de negócio dos seus sonhos, que hoje é conhecida como YOR BURGER. Ele soube identificar a oportunidade e, mesmo explorando-a em um momento de necessidade, empregou todo seu conhecimento e experiências para criar um negócio de sucesso. Mas, nem tudo são “burgers”, e por trás desse sucesso, houveram muitas dúvidas e dificuldades.

2. Trajetória empreendedora

Caíque Jorge, natural de São Paulo, residente de Balneário Camboriú (SC) há 12 anos, veio para Santa Catarina junto com sua mãe e seus três irmãos, para buscar por melhores oportunidades profissionais. Caíque era um jovem ambicioso, que sempre sonhou em atuar como juiz e servidor público e, para isso, aos 25 anos entrou para a faculdade de direito. No entanto, para alcançar o desejo de cursar uma graduação, ele precisaria criar sua própria oportunidade, visto que em meio a quatro irmãos, em uma cidade nova, cursar uma faculdade particular de direito exigia certo esforço financeiro.

Sempre muito determinado, não seria esse o impecilho para realizar seu sonho. Caíque logo procurou alternativas para solucionar seu problema, e foi aí que surgiu sua primeira oportunidade empreendedora. Entre suas buscas, deparou-se com a oportunidade de se tornar sócio em uma empresa que realizava manutenção de piscinas. Com pouco conhecimento e nenhuma experiência na área, ele encarou o desafio com toda dedicação com a qual foi criado. E este foi o início da sua carreira como empreendedor. Mesmo atuando na operação da empresa, como responsável pela limpeza das piscinas, Caíque participava ativamente da gestão do negócio, já que era sócio de seu tio, que já residia em Balneário Camboriú e via muito potencial no ramo.

Como precisava conciliar trabalho e estudo, o jovem tinha uma rotina muitas vezes exaustiva, pois precisava acordar às 5h da manhã para dar conta de todas as limpezas, e frequentar as aulas da graduação à noite.

Com o negócio ganhando cada vez mais espaço, a carteira de clientes continuava aumentando e a demanda de trabalho também, e com isso surgiu a necessidade de expandir os horizontes da organização. Novos funcionários foram contratados, Caíque foi aos poucos se retirando do operacional, para dar mais atenção à gestão, o que fez aflorar seu desejo pelo empreendedorismo e a exploração de oportunidades.

2.1 O nascimento da yor burger

Filho mais velho de 4 irmãos, Caíque, que passou a morar sozinho em Balneário Camboriú. Mesmo jovem, já tinha sua independência. Sua mãe, Dona Patrícia, cuidava dos outros filhos e ao mesmo tempo atuava como cuidadora de duas idosas que, em 2018, dispensaram seus serviços e ela, então, se viu desempregada.

- Filho, não sei qual outra opção de trabalho posso procurar, estava muito feliz com a profissão que vinha exercendo, mas nesse momento, por questões maiores, não tenho como continuar.

- Vou te ajudar mãe!

O filho mais velho, com todos os valores herdados de sua mãe, sentiu a necessidade de ajudá-la. Para isso, resgatou uma lembrança da sua cidade natal: sua paixão por hamburguerias artesanais. E percebeu uma oportunidade não explorada na cidade onde estava residindo: a falta de hamburguerias artesanais que proporcionassem experiências diferentes para atender o público do delivery.

E então surgiu a ideia. Por que não investir em uma área sempre admirada por ele, junto com sua mãe?

- Mãe, a senhora sabe que o meu sonho sempre foi ter minha própria hamburgueria artesanal, e vejo nesse momento que estamos passando uma ótima oportunidade para darmos início a essa ideia. Posso contar com seu apoio?

A resposta veio um mês depois: o nascimento da YOR BURGER. A empresa nasceu na cozinha do próprio apartamento da Dona Patrícia, com receitas caseiras herdadas da família – que já tinha um histórico de “mão boa” para cozinha -, uma churrasqueira elétrica e um investimento inicial de R\$3.000,00, provenientes de suas economias.

O comportamento empreendedor de Caíque se fez presente mais uma vez quando, do pequeno investimento inicial, ele aportou metade do seu orçamento para alguns equipamentos necessários, como a churrasqueira elétrica e os insumos; e a outra metade foi investida em branding, embalagens personalizadas – que desde o primeiro pedido foram utilizadas, e são até hoje -, e a marca YOR BURGER. E esse era o diferencial oferecido, afinal, quem recebia seu pedido em casa, em uma caixinha estruturada e personalizada, não imaginava que a empresa, na verdade, era a cozinha de um apartamento.

Figura 1: caixa de entrega dos hamburguers



Fonte: Instagram

Após 3 meses de trabalho duro, muita demanda, diversos motoboys subindo as escadas do prédio para retirar os pedidos, veio o xeque-mate: parar ou expandir. E para tomar a decisão Caíque levou em conta a resposta de 3 perguntas: Os clientes gostam? Compram novamente? Indicam a YOR? O sim para essas três perguntas, o fez seguir em frente.

2.2 O sucesso da yor

Mais uma vez, em setembro de 2018, a resposta foi: uma nova estrutura, dessa vez um sobrado, e como fruto de todo trabalho duro desenvolvido nos últimos 3 meses, Caíque conseguiu juntar o montante de R\$ 15.000,00, que foi inteiramente destinado ao próximo investimento.

E o crescimento não parou por aí! Em setembro, apenas um motoboy fazia as entregas. Com o aumento considerável dos pedidos e da imagem positiva da empresa, em dezembro, a equipe já contava oito entregadores. E com os números crescendo, chegou a hora de mais uma tomada de decisão.

- Preciso pensar rápido na expansão do negócio, vou em busca de mais conhecimento no lugar onde tudo começou!

- Essa é a melhor escolha meu filho, vá em busca de mais conhecimento e quando retornar colocaremos tudo em prática! – Repondeu dona Patrícia ao seu filho.

A escolha levou Caíque de volta para sua cidade natal. Novamente em São Paulo, onde nasceu sua paixão por hamburguerias artesanais, dessa vez Caíque foi em busca de aprofundar seus conhecimentos. Em março de 2019, visitou restaurantes, conheceu profissionais considerados referências na área, fez cursos de gestão, logística de cozinha, receitas, processos e voltou com muita bagagem para passar para sua equipe.

E parece que o filme se repetia, pois mais uma vez, ao final de 2019, a empresa sentia a necessidade de expandir seus horizontes, para atender a demanda dos clientes que só aumentavam. E ela veio! Os empreendedores, mais maduros e certos do seu objetivo, almejavam muito mais sucesso para sua empresa e, por isso, faziam bons investimentos em marketing para fomentar sua marca. Mantinham certa quantia em caixa para casos eventuais e possíveis novos investimentos, e honravam seu relacionamento com os bancos, para garantir respaldo em possíveis necessidades. E foi assim que R\$ 150.000,00 de investimento marcaram uma nova fase da YOR: um novo local, ainda apenas para delivery, mas com muito mais estrutura e profissionalização nos processos. Nesse momento passavam várias coisas pela cabeça do jovem empreendedor, como a responsabilidade assumida perante os desafios de mais uma expansão e o desejo de crescer ainda mais sua empresa.

Não muito tempo depois, em fevereiro de 2020, quando Caíque não tinha pretensão imediata ou outra ideia de expansão, ele foi surpreendido ao receber o contato do seu maior concorrente direto, outra famosa hamburgueria de Balneário Camboriú, propondo uma fusão das duas empresas. Foram inúmeras conversas, reuniões, análises, que levaram a YOR de uma casa de delivery para duas casas de delivery e uma loja física, e como bônus, absorvendo ainda sua maior concorrente.

Nesse momento foi preciso investir em consultoria especializada, em razão do rápido crescimento, para padronização dos processos, treinamentos adequados para o negócio e a construção de uma base sólida para as constantes evoluções, o que causou certa dificuldade, desconforto e até vontade de desistir nos proprietários. Caíque e Dona Patrícia precisavam sair da operação, para abraçar a gestão da empresa, mas sentiam a dificuldade de deixar aquilo que faziam com tanto amor, nas mãos de um terceiro.

E o que ninguém esperava é que pouco após a fusão, seria declarada uma pandemia mundial causada pelo corona vírus. Diante do caos da saúde, a finalização da negociação da fusão e

obras na nova loja, o isolamento social necessário para frear a disseminação do vírus trouxe vantagens para o atendimento em delivery. Como a recomendação era ficar em casa, os pedidos aumentaram e deram forças para que, mesmo que Caíque pensasse em desistir, a YOR BURGER tivesse resultados positivos. E em setembro do mesmo ano, a nova loja física foi inaugurada.

2.3 Caíque e a yor burger nos dias de hoje

Seu primeiro empreendimento, a empresa de manutenção de piscinas, não foi esquecida. A empresa se manteve sólida e estável durante todo processo de criação e crescimento da hamburgueria, e permanece até os dias atuais. Caíque, que já havia saído da operação para a gestão, ainda participa dos processos de tomada de decisão. Não tem intenção de abrir mão deste negócio, já que foi ali que despertou sua paixão pelo empreendedorismo e onde aprendeu a dar seus primeiros passos como empreendedor.

A YOR BURGER possui as duas casas de delivery, que atendem ao todo três cidades, Balneário Camboriú, Camboriú e Itajaí. Ao todo são 26 funcionários, que incluem os dois irmãos mais novos de Caíque. Ele e sua mãe são presença frequente nas três casas, mas agora como gestor e supervisora da cozinha.

Figura 2: Caíque e Dona Patrícia



Fonte: Instagram

Apaixonado pela marca que fundou, Caíque ainda é diretor de marketing e responsável por todas as criações. Hoje, sua meta é se tornar referência no estado, aprimorando seus processos e automatizando seu negócio, com o objetivo de que, em um futuro não tão distante, sua marca alcance horizontes ainda maiores, ingressando em outros mercados. Como proprietário de uma marca que vem se tornando sólida ano após ano, Caíque se questiona sobre o caminho pelo qual deve seguir e sobre suas ambições. Continuar expandindo através de recursos próprios traz uma certa segurança quanto a qualidade que deseja oferecer sobre o seu produto, no entanto, tornar-se uma rede de franquias amplia as possibilidades de fazer com que sua marca ganhe força e seja reconhecida. E assim, mais um momento de tomada de decisão se aproxima. Como traçar os próximos no crescimento da YOR?

Notas de Ensino

Resumo

Saber identificar uma oportunidade e a hora certa de explorá-la é uma das mais importantes habilidades de um empreendedor e Caíque, o jovem protagonista deste caso, soube fazê-lo muito bem. A YOR BURGER nasceu de sonho antigo, mas em um momento em que empreender parecia a única opção viável. A história envolve sentimentos, desafios, riscos, muito sucesso e competências empreendedoras. Agora, Caíque precisa decidir sobre as possibilidades de expansão de sua empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências empreendedoras. Crescimento.

2.4 Objetivos educacionais

Os objetivos educacionais deste caso para ensino são: discutir a estória de desenvolvimento de uma oportunidade empreendedora; identificar competências empreendedoras no perfil do personagem; analisar as alternativas de expansão de uma empresa. Este caso poderá ser utilizado em ambientes de aprendizagem focados no empreendedorismo e nas motivações para empreender, bem como nas tomadas de decisão a respeito de franquias ou expansão própria. Destinado principalmente aos alunos da graduação e pós-graduação.

2.5 Fontes de dados

Este estudo de caso relata a trajetória de criação e crescimento de uma empresa do segmento alimentício. As informações são verídicas com alguns elementos fictícios, e foram coletadas por meio de entrevista realizada diretamente com o proprietário, que autorizou o uso do seu nome, da sua empresa, bem como os valores citados. O referencial teórico aborda os temas empreendedorismo, oportunidades empreendedoras, competências empreendedoras e expansão própria x franquias.

2.6 Questões para discussão

- 1) O empreendedorismo por vezes é motivado por necessidade e em outras ocasiões, empreendedores identificam oportunidades a serem exploradas. A história da YOR

BURGER retratada no caso, alinha-se a qual destas premissas? Justifique sua posição.

- 2) Empreendedores enfrentam diversos desafios para explorar de maneira bem-sucedida uma oportunidade. Identifique no caso da YOR BURGER alguma situação inesperada e como o empreendedor agiu para solucionar o problema. Além desta solução, que outras ações poderiam ter sido adotadas para dirimir essas dificuldades?
- 3) Empreender requer um conjunto de competências que tornam o empreendedor mais preparado para responder aos desafios do dia a dia de um negócio. Identifique, com base no modelo de Cooley (1990), quais as principais características do perfil empreendedor de Caíque e justifique sua resposta.
- 4) Caíque tem um grande desafio e com ele uma decisão importante a tomar. Faça uma lista de vantagens e desvantagens de optar pelo crescimento da YOR BURGER por meio de franquias e por meio de lojas próprias. Com base nesta análise, qual decisão você tomaria e por quê?

3. Fundamentação Teórica

3.1 O empreendedor e o empreendedorismo

O indivíduo empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, identifica oportunidades no mercado e assume riscos. Para Drucker (1986) não há a necessidade de ter um negócio próprio para ser empreendedor, mas basta possuir e praticar competências que assim o caracterizam. Segundo Fillion (2001), o empreendedor é interessado na inovação, ou seja, na criação de um novo produto ou serviço, e não necessariamente um novo empreendimento.

Empreendedores são motivados a apoiar-se em transformações tecnológicas, demográficas e sociais, criando novos produtos, serviços e meios de produção (SCHUMPETER, 1982). As experiências prévias de trabalho constituem outro fator que impacta positivamente a exploração das oportunidades (BEHLING; LENZI, 2019).

Ser empreendedor implica em identificar oportunidades e tomar a decisão de explorá-la ou não (LANS *et al.*, 2008). Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) defendem que saber identificar e selecionar oportunidades é uma das mais importantes habilidades dos empreendedores de sucesso. Empreender é identificar oportunidades de negócios e criar maneiras de explorá-las de forma criativa e gerando valor (TEECE, 2007).

Empreender é o processo de criação de valor, combinando recursos com o objetivo de explorar oportunidades (FILLIS; RENTSCHLER, 2010). Ao criar inovações para atender as demandas dos clientes, o empreendedorismo impulsiona o desenvolvimento econômico e melhora a qualidade de vida dos indivíduos (PRYOR *et al.*, 2016). Agir de forma empreendedora é essencial para as organizações, considerando um ambiente em constante mudança e incertezas (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

A criação de um novo negócio compreende o reconhecimento de uma oportunidade, a qual o empreendedor acredita ter potencial para gerar riqueza e que, por isso, há recompensa em explorá-la (HSIEH; KELLEY, 2016). Desenvolver oportunidades é o processo criativo e contínuo, essencial para a criação de novos negócios (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Sendo assim, por mais que as decisões empresariais sejam baseadas em informações

do ambiente, grande parte do processo decisório envolve competências empreendedoras do indivíduo.

3.2 Competências empreendedoras

Conhecimentos, habilidades e atitudes são os elementos que definem o nível de competência do indivíduo (McClelland, 1973). Para Fleury (2002), as competências estão associadas ao saber agir, aprender e se engajar, mobilizar recursos, assumir responsabilidades e ter visão estratégica para gerar resultados.

As competências representam papel importante no crescimento e desenvolvimento do empreendimento, possibilitando a identificação de oportunidades e formulação de estratégias para atingir resultados (SANCHEZ, 2012).

Lans et al. (2008) afirma que as competências são desenvolvidas através das experiências, observações e reflexões. A necessidade de realização, independência e crescimento pessoal, somados a tendência a inovação, criatividade e propensão ao risco definem a competência empreendedora do indivíduo (JAIN, 2011). O empreendedor deve empregar suas competências na busca de resultados e desenvolvimento do seu negócio (BEHLING, 2015).

Para Lizote e Verdinelli (2014) as competências englobam traços de personalidade, habilidades e conhecimentos. Mitchelmore e Rowley (2010) completam que as competências tem o foco nas características pessoais do indivíduo. Sendo assim, estudá-lo é uma forma de compreender suas ações (NASSIF, ANDREASSI, SIMÕES, 2011).

As competências devem ser interpretadas através de ações e o emprego de conhecimentos prévios em diferentes situações (BEHLING, 2015). Lenzi (2008) aborda o trabalho inicialmente desenvolvido por Cooley (1990), destacando algumas competências empreendedoras, conforme observado no Quadro 01.

Quadro 01: Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
Busca de oportunidades e iniciativas
faz as coisas antes do solicitado, ou, antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Correr riscos calculados
avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Exigência de qualidade e eficiência
encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Persistência
age diante de um obstáculo; age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e os objetivos.
Comprometimento
faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;

esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
Busca de informações
dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas
estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal; define metas em longo prazo, claras e específicas; estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.
Planejamento e monitoramento sistemáticos
planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões;
CONJUNTO DE PODER
Persuasão e rede de contatos
utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; age para desenvolver e manter relações comerciais;
Independência e autoconfiança
busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Lenzi (2008)

De acordo com o Quadro 01, as competências são divididas em três conjuntos: realização, planejamento e poder, com características comportamentais apontadas em cada um deles, conforme as respostas manifestadas pelo empreendedor frente as situações do cotidiano. O autor do quadro ainda defende que o empreendedor pode adequar suas respostas e individualidades para desenvolver determinada competência e explorar determinada oportunidade.

3.3 Desenvolvimento de oportunidades empreendedoras

O modo como as oportunidades empreendedoras são percebidas e exploradas, para Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) é uma das mais importantes habilidades de empreendedores de sucesso. Diante de uma oportunidade, existe a possibilidade de atender demandas de mercado, através da combinação inovadora de recursos que entregam valor (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Dutta e Crossan (2005) definem oportunidades empreendedoras como a combinação de condições ambientais que introduzem novos produtos ou serviços ao mercado, não sendo necessariamente um novo empreendimento. Para tornar-se viável, uma oportunidade necessita gerar valor através de produtos ou serviços que não foram explorados anteriormente (NECK; NECK; MURRAY, 2018).

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) propõem um modelo teórico que explica o desenvolvimento de oportunidades como um processo de várias fases em que os empresários são protagonistas e nos quais as percepções e experiências individuais podem interferir. A primeira etapa é a percepção, na qual a sensibilidade dos indivíduos para percepção de oportunidade de criação e geração de valor depende de composição genética, experiências e informações próprias. A segunda etapa denomina-se descoberta, onde as necessidades do mercado vão de encontro aos recursos disponíveis, resultando na exploração de algo novo. Por último, a etapa da criação,

na qual ocorre a construção de um conceito de negócio, novamente combinando as necessidades aos recursos, gerando valor superior ao previamente conhecido.

O modelo de Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) ameniza a discussão acerca da descoberta ou criação de uma oportunidade. Segundo os autores, a mudança de comportamento do consumidor que abre espaço para novos produtos, é uma oportunidade que pode ser descoberta, enquanto o processo de criação da oportunidade exige do empreendedor a mobilização de recursos que possibilitem sua exploração.

Em cenários de constantes transformações, como os enfrentados pelas empresas atualmente, criar vantagens competitivas através da identificação de novas oportunidades, é essencial à sobrevivência das empresas (MORAES, 2014).

3.4 Franquia e expansão própria

As franquias estão ganhando destaque entre as estratégias de expansão de negócio, sendo para o franqueado uma excelente oportunidade para entrar em mercados altamente competitivos (CARMO; ZILBER, 2010). Para melhor orientação de crescimento, a empresa deve ter um campo de atuação bem definido.

Franquia empresarial é o sistema através do qual o franqueador cede ao franqueado a permissão de uso de marca, sem caracterização de vínculo empregatício. O relacionamento entre franqueador e franqueado estende-se à contatos interpessoais diários, focados na operacionalização e acompanhamento do negócio, objetivando o sucesso do mesmo (NOGUEIRA; LOURENZANI; DADARIO, 2017).

Entende-se por franquia um sistema de colaboração legal entre duas empresas independentes financeiramente, mas com obrigação do franqueado em conduzir um negócio em concordância com os conceitos do franqueador (ORGONAS, 2020). O franqueado trabalha por seu próprio lucro e por conta própria, seguindo as diretrizes propostas pela rede à qual se franqueou.

Uma das possibilidades para os empreendedores que precisam expandir seu negócio, é a abertura de franquias. Além da expansão do negócio, a abertura de franquias pode ser motivada pela criação de uma nova oportunidade, a criação de vantagem competitiva e ainda a presença de concorrentes potenciais (NISHIDA; YANG, 2020). Para os autores, as redes muitas vezes se envolvem em decisões de franquia na hora da expansão, no entanto, podem optar por tornar-se um ponto de venda franqueado, ou ser apenas um novo ponto de venda de propriedade da empresa, mas administrado por um gerente de rede.

Para muitas empresas e empreendedores, o crescimento significa uma expansão física de uma loja existente, ou a abertura de lojas adicionais (ORGONAS, 2020). Lojas próprias são, em sua maioria, mais fáceis de manter o controle de qualidade. Enquanto franquias são mais difíceis de rastrear e prometer garantias (NISHIDA; YANG, 2020). Os autores afirmam que persuadir, contratar e treinar um franqueado gasta em média seis meses de trabalho.

Além disso, manter-se apenas em redes próprias incorre investimentos mais altos que franquear-se, como a estrutura do novo local de atendimento e os custos de operação, conforme Nishida e Yang (2020). Contudo, para Orgonàs (2020), o empreendedorismo pelo modelo de franquias é uma forma de segurança da atividade empresarial, se houver integridade e confiança para alcançar o sucesso, por parte do franqueado e também do franqueador.

Por apresentar maior segurança financeira, especialmente em momentos de recessão econômica, o empreendedorismo através de franquias representa uma importante parcela da economia mundial. Visto que ao franqueador é obrigatório apresentar uma visão geral dos resultados econômicos do negócio piloto (Orgonàs, 2020).

A franquia traz grandes oportunidades para franqueados e franqueadores, em que ambos se

beneficiam. A expansão própria traz vantagem competitiva em relação à criação de valor da marca comercializada.

4. Resolução do caso

O empreendedorismo por vezes é motivado por necessidade e em outras ocasiões, empreendedores identificam oportunidades a serem exploradas. A história da YOR BURGER retratada no caso, alinha-se a qual destas premissas? Justifique sua posição

A YOR BURGER nasceu de uma necessidade, quando Dona Patrícia, mãe de Caíque, se viu desempregada. O filho mais velho decidiu então ajudá-la através da exploração de uma oportunidade previamente percebida (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Caíque tinha uma paixão antiga por hambúrguer artesanal, produto que era muito oferecido em sua cidade natal. Quando passou a morar em Balneário Camboriú, percebeu que não haviam estabelecimentos que oferecessem o mesmo produto e com qualidade, no formato delivery, denotando uma. Identificou então uma demanda por parte dos consumidores, e explorou a oportunidade, criando um novo negócio e caracterizando o empreendedorismo por oportunidade (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; DUTTA; CROSSAN, 2005; NECK; NECK; MURRAY, 2018).

Empreendedores enfrentam diversos desafios para explorar de maneira bem-sucedida uma oportunidade. Identifique no caso da YOR BURGER alguma situação inesperada e como o empreendedor agiu para solucionar o problema. Além desta solução, que outras ações poderiam ter sido adotadas para dirimir essas dificuldades?

Pouco tempo após a fusão da Yor Burger com sua maior concorrente, a chegada do coronavírus e uma pandemia mundial declarada pegou o empreendedor de surpresa. Em meio à um ritmo de crescimento acelerado, Caíque precisou repensar suas estratégias para manter a empresa em funcionamento. Os planos de reforma e inauguração da casa física precisaram ser adiados e deram espaço para o fortalecimento do delivery. Caíque investiu mais uma vez no marketing e na qualidade de seu produto oferecido para garantir o aumento das vendas.

Além disso, conforme Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), a mudança de comportamento do consumir devido às novas medidas de segurança da saúde, como o isolamento social, abre espaço para identificação de novas oportunidades e demandas de mercado. A mobilização de recursos a serem explorados e o investimento em novos produtos poderiam ser uma boa opção para manter o ritmo em meio a pandemia.

Empreender requer um conjunto de competências que tornam o empreendedor mais preparado para responder aos desafios do dia a dia de um negócio. Identifique, com base no modelo de Cooley (1990), quais as principais características do perfil empreendedor de Caíque e justifique sua resposta.

Através do relato de sua história, pôde-se perceber que Caíque identificou uma oportunidade, quando observou que podia oferecer algo ainda escasso aos consumidores de Balneário Camboriú, no caso, muita qualidade em um hambúrguer artesanal; Percebeu grande potencial e explorou a oportunidade; Inicialmente, oferecia seu produto apenas ao público do delivery, caracterizando uma inovação para a cidade, visto que poucos restaurantes ofereciam o mesmo serviço (hambúrguer artesanal para delivery) (DRUCKER, 1986; FILION, 2001). Além disso, com todo o investimento em marketing e imagem, Caíque agregou valor ao produto através da sua marca (FILLIS; RENTSCHLER, 2010).

Com base em experiências anteriores, Caíque colocou em prática na YOR BURGER, algumas competências desenvolvidas em sua atividade profissional anterior, e, ao longo do tempo, desenvolveu outras competências da mesma importância. Ao todo, são elas: busca de oportunidades e iniciativas; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência e comprometimento; busca de informações; independência e autoconfiança (LENZI, 2008).

Caíque tem um grande desafio e com ele uma decisão importante a tomar. Faça uma lista de vantagens e desvantagens de optar pelo crescimento da YOR BURGER por meio de franquias e por meio de lojas próprias. Com base nesta análise, qual decisão você tomaria e por quê?

De acordo com Orgonàs (2020), empreender através de franquia é uma forma de segurança da atividade empresarial, se houver integridade e confiança de ambas as partes. Como a empresa vem crescendo em ritmo acelerado, a franquia torna-se uma opção interessante, visto que torna menor a responsabilidade pela gestão de uma nova loja. Em contrapartida, é mais difícil manter o controle de qualidade do produto e atendimento, e para isso, seria necessário realizar treinamentos eficientes ao franqueado, e assumir o risco de entregar sua marca à outras pessoas. Para Caíque, a prioridade é manter a qualidade do produto oferecido e, por este motivo, a melhor escolha seria manter a expansão própria. Assim, além de criar valor à sua marca, consegue acompanhar e dar suporte ao seu negócio, mantendo a excelência do seu produto.

Vantagens	Desvantagens
Expansão do negócio;	O franqueado abre mão da independência administrativa que normalmente vivenciaria em seu próprio negócio;
Reduz a exposição de capital da empresa;	É mais difícil manter o controle de qualidade para franquias;
Fortalece a marca;	Dificuldade de gestão à distância;
Retorno sobre o investimento;	Fornecer assistência contínua ao franqueado.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, HELDER DE SOUZA; CONSONI, FLAVIA. **Fatores e Métricas que Influenciam no Desempenho de Franqueados:** uma abordagem com base em franquias brasileiras. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 201-224, 2017.
- 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.
- BARON, R. A. **Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities.** The Academy of Management Perspectives, v. 20, n. 1, p. 104-119, 2006.

- BEHLING, G.; CÉSAR LENZI, F. **Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente.** Brazilian Business Review (English Edition), [s. l.], v. 16, n. 3, p. 255–272, 2019.
- 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, 2010.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance.** Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- DIMOV, D. **Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 35, n. 1, p. 57-81, 2011.
- DUTTA, D.K.; CROSSAN, M.M. **The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** Sao Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, J.J.; LIMA, E. **As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seu estudo.** Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.2, p.32 - 52, Abril/Junho, 2010.
- FILLIS, I.; RENTSCHLER, R. **The role of creativity in entrepreneurship.** Journal of Enterprising Culture, v. 18, n. 01, p. 49-81, 2010.
- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** Sao Paulo: Gente, 2002.
- GARY, M.S.; WOOD, R.E. **Mental models, decision rules, and performance heterogeneity.** Strategic Management Journal, v. 32, n. 6, p. 569-594, 2011.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; **Empreendedorismo,** Bookman: Porto Alegre, 2004.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; SIRMON, D.G.; TRAHMS, C.A. **Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society.** Academy of management perspectives, v. 25, n. 2, p. 57-75, 2011.
- HSIEH, R.M.; KELLEY, D.J. **The Role of Cognition and Information Access in the Recognition of Innovative Opportunities.** Journal of Small Business Management, v. 54, n. S1, p. 297-311, 2016.
- JAIN, R.K. **Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research.** Vision, 15(2) 127–152, 2011.
- LANS, T.; HULSINK, W.; BAERT, H.; MULDER, M. **Entrepreneurship education and training in a small business context: insights from the competence-based approach.** Journal of Enterprising Culture, Vol. 16, No. 4, 363–383, December 2008.
- LENZI, F.C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008.
- LIZOTE, S.A.; VERDINELLI, M.A. **Competências empreendedoras: um estudo com funcionários administrativos de uma empresa do ramo alimentício.** RPCA, Rio de Janeiro, v. 8 n.1, jan/mar, 2014.
- MCCLELLAND, D.C. **The achieving society.** Princeton, New Jersey, 1961. Disponível

em:

MILAN, G.S.; DE TONI, D.; DORION, E.; SCHULER, M. **A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 3, 2011.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. **Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 16 No. 2, 2010.

MOREIRA, M.A. **Modelos mentais.** Investigações em ensino de ciências. Vol. 1, n. 3 (dez. 1996), p. 193-232, 1996.

NASSIF, V.M.J.; ANDREASSI, T. ; SIMÕES, F. **Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul./set. 2011.

NECK, H.M.; NECK, C.P.; MURRAY, E.L. **Entrepreneurship: the practice and mindset.** SAGE Publications, 2018.

NISHIDA, M.; YANG, N. **Threat of Entry and Organizational-Form Choice: The Case of Franchising in Retailing.** Journal of Marketing Research (JMR), v. 57, n. 5, p. 810-830, 2020.

NOGUEIRA, C. R., LOURENZANI, A. E. B. S., & DADARIO, N.. **Conflitos de relacionamento entre franqueador e franqueados: um estudo em franquias do ramo alimentício sob a ótica do franqueado na região administrativa de Marília (SP).** *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 15(3), 8-33., 2017. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i3.924>

ORGONÁS, J. **The Macro and Microeconomic Dimensions of Franchising.** Uherske Hradiste, 2020.

PRYOR, C.; WEBB, J.W.; IRELAND, R.D.; KETCHEN JR, D.J. **Toward an integration of the behavioral and cognitive influences on the entrepreneurship process.** Strategic Entrepreneurship Journal, v. 10, n. 1, p. 21-42, 2016.

RIQUELME, H.E. **In Search Of Entrepreneurial Opportunities – An Integrated Model.** Journal of Enterprising Culture, v. 21, n. 03, p. 249-274, 2013.

SARASVATHY, S.D. **Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency.** Academy of management Review, v. 26, n. 2, p. 243- 263, 2001.

SARASVATHY, S. **The downside of entrepreneurial opportunities.** M@ n@ gement, v. 17, n. 4, p. 305-315, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHEPHERD, D.A.; WILLIAMS, Trenton A.; PATZELT, Holger. **Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda.** Journal of management, v. 41, n. 1, p. 11-46, 2015.

TANG, J.; KACMAR, K. M.M.; BUSENITZ, L. **Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities.** Journal of Business Venturing, v. 27, n. 1, p. 77-94, 2012.

TEECE, D.J. **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance.** Strategic Management Journal, 28: 1319–1350, 2007.

WOOD, M.S.; MCKELVIE, A. **Opportunity evaluation as future focused cognition:**

Identifying conceptual themes and empirical trends. *International Journal of Management Reviews*, v. 17, n. 2, p. 256-277, 2015.

WOOD, M.S.; MCKELVIE, A.; HAYNIE, J. MICHAEL. **Making it personal**: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. *Journal of Business Venturing*, v. 29, n. 2, p. 252-272, 2014.

YANG, J.; ZHANG, J. **Social networks, cognition and risk recognition in new ventures**: evidence from China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v. 20, n. 02, p. 1550012, 2015.