08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Não sei se vou ou se fico: expandir com franquia ou criar marca própria?

JOACIL CARLOS VIANA BEZERRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Não sei se vou ou se fico: expandir com franquia ou criar marca própria?

CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

O ano é 2004 e Leonardo resolve ser sócio em uma empresa de criação e comercialização de camarão. Cabe destacar que quando Leonardo se tornou sócio na empresa, Eduarda já era colaboradora no setor administrativo. A empresa promovia a carcinicultura em água doce e seus negócios eram lucrativos, principalmente quando se tratava de exportações. O camarão cultivado pela empresa era exportado para os EUA e Europa. A empresa também realizava a distribuição de parte do camarão no mercado interno, porém em menor escala.

Tudo seguia muito bem até que o dólar sofre alterações e a empresa tem suas exportações reduzidas fazendo com que os sócios resolvam encerrar as atividades, pois os custos elevados para o cultivo e comercialização do camarão, não tornavam o preço competitivo para o mercado interno. Desfeita a sociedade, Leonardo resolve investir na produção de frutas e certo dia é surpreendido com uma ligação de Eduarda dizendo que os responsáveis por uma franquia do setor de carnes, que estava em expansão no mercado pessoense, haviam feito contato com ela e oferecido a oportunidade de abrir um açougue em João Pessoa, capital da Paraíba.

Levando em conta que já havia trabalhado com Leonardo em outra ocasião, Eduarda optou por convidá-lo para ser sócio no novo empreendimento. Leonardo mostrou interesse no novo negócio e solicitou uma reunião com Eduarda. As tratativas seguiram e eles chegaram ao acordo de que seriam sócios no novo empreendimento.

Assim, a história da empresa começa em 2007 quando os empreendedores Eduarda e Leonardo resolvem ser sócios, unindo à vontade de empreender com o conhecimento no segmento de alimentos perecíveis. Alugaram o ponto, contrataram a franquia e colocaram a primeira loja: um açougue na Epitácio Pessoa, avenida movimentada da capital paraibana.

A FRANQUIA CONTRATADA

A marca contratada foi a Frigotil, empresa adquirida pelo Grupo Claudino em 1983 e que conta com uma rede de 260 lojas, espalhadas pelas regiões norte, nordeste e centro-oeste do Brasil, para venda direta ao consumidor. O Grupo Claudino é conglomerado empresarial com atuação em diversos segmentos e produtos de destaque em todo o Brasil.

A franquia aponta a qualidade dos seus produtos como diferencial e ressalta a importância de sua equipe de profissionais capacitados, além de todos os programas de autocontrole implantados nas etapas do processo de produção. A empresa atua de acordo com as normas e legislação brasileiras e internacionais, realizando um trabalho de credenciamento dos fornecedores de matéria-prima, insumos e serviços. Também zelam pelo relacionamento com parceiros e fornecedores, acompanhando as etapas de manejo e criação. Tal aspecto, assegura o conhecimento do caminho do produto da origem até o consumidor final e reforça o slogan “carnes de qualidade”.

Outra preocupação da empresa é com o meio ambiente, praticando a pecuária sustentável e adotando técnicas de abate humanitário que priorizam o bem-estar dos animais. Essas técnicas são adotadas desde a recepção dos bois, passando pelas etapas de descanso e dieta hídrica. Os modernos processos industriais permitem ações seguindo as exigências de controle de qualidade e inspeções sanitárias, atestadas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA).

O centro industrial do Frigotil fornece os seguintes produtos para os pontos de venda: carnes bovinas, frangos, carnes suínas, carnes de sol e embutidos, como diferentes tipos de linguiça. No transporte, as carnes seguem em câmaras frigoríficas com temperaturas adequadas para a conservação do produto.

No ano de 2020 o Frigotil, juntamente com outras 16 empresas do ramo de alimentos, participou de uma feira em Dubai por meio da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC) e do projeto Brazilian Beef. Durante os cinco dias de feira, foi ofertada degustação da carne brasileira e apresentado o modelo produtivo da pecuária nacional. A direção da ABIEC destacou que a participação brasileira foi importante para se aproximar de um mercado importante e que tem potencial de crescimento.

O MERCADO DE FRANQUIAS EM 2021

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) divulgou faturamento de R$ 185,068 bilhões em 2021 contra R$ 167,187 em 2020 pelo mercado de franquias, apontando um crescimento nominal de 10,7%. A pesquisa destaca ainda um aumento de 9,1% no número de unidade de 2020 para 2021, bem como aumento de 8,0% em redes de franquias.

Os segmentos que apresentaram as maiores variações foram: entretenimento e lazer (800%), hotelaria e turismo (400%), moda (178,2%), alimentação – comércio e distribuição (71,3%), food service (47,8%), limpeza e conservação (61,9%) e casa e construção (41,8%). No tocante ao seguimento de alimentação, a pesquisa mostra que das 50 maiores redes, 25% são deste seguimento que teve uma elevação de 12,5% em números de unidade, ficando acima da média do crescimento do mercado, e faturamento anual de R$ 10,96 bilhões.

A ABF acredita que para o ano de 2022 haja crescimento da ordem de 9% no faturamento, 2% de aumento das redes e 5% de novos empregos diretos e expansão do número de unidades, conforme fala de André Friedheim, presidente da ABF: "Quando analisamos o desempenho trimestral das franquias, notamos a formação de uma curva de recuperação que esperamos que vá se manter em 2022. Além disso, os reflexos do crescimento expressivo da base instalada em 2021 devem aparecer com mais força em 2022, dado que, de forma geral, as unidades demoram alguns meses para chegar a seu desempenho pleno".

A EMPRESA E SUAS ESTRATÉGIAS

A ideia inicial era uma loja tradicional para atender ao varejo e assim seguiram por alguns meses. Acontece que a empresa não obtinha bons resultados financeiros pelo baixo fluxo de clientes e das vendas. A avenida tinha um fluxo intenso de veículos, mas um fluxo baixo de pedestres e potenciais clientes passando na porta da loja. Não demorou muito e solicitaram autorização da franquia para comercializarem bebidas, temperos e outros itens para churrasco no açougue. A franquia autorizou a comercialização dos produtos, mas as vendas não aumentaram como eles esperavam.

Leonardo, com sua experiência em distribuição no ramo de alimentos alertou Eduarda que precisavam mudar o foco do atendimento, uma vez que tinham realizado várias ações comerciais e estratégias e a empresa não 'decolava'.

- O que podemos fazer Leonardo? Indaga Eduarda.

- Precisamos buscar alternativas e penso que atender restaurantes e hotéis seja uma excelente opção, Eduarda.

- Restaurantes e hotéis?

- Sim, atender de forma diferenciada hotéis e restaurantes.

- Como seria esse atendimento diferenciado Leonardo? Acredito que deveríamos continuar focando no cliente de loja.

- Vou visitar uns restaurantes e hotéis para entender como eles compram as carnes e depois a gente conversa.

Leonardo resolve visitar hotéis e restaurantes em João Pessoa e região metropolitana, conversa com proprietários, compradores, colaboradores das empresas e identifica algumas oportunidades para realizar vendas para estes estabelecimentos.

Passados alguns dias ele volta a se reunir com Eduarda.

- Como foram suas visitas, Leonardo?

- Foram satisfatórias, Eduarda.

- O que me diz? O que descobriu?

- Olha, descobri que alguns estabelecimentos compram carnes e derivados de distribuidores em caixas fechadas e, por vezes, compram além do necessário pelo fato do distribuidor não fragmentar o volume das caixas.

- Faz sentido, Leonardo. Fica complicado para o distribuidor vender fragmentado.

- Concordo, Eduarda. Vejo aí uma oportunidade para nós.

- O que descobriu mais? Indaga Eduarda.

- Identifiquei que existem algumas perdas, uma vez que os estabelecimentos não possuem câmaras frigoríficas ou o freezer utilizado para armazenamento das carnes tem pouca capacidade.

- Deve ser horrível essa situação para eles.

- Ë sim, frisou Leonardo. Mas acho que poderemos solucionar.

- Como a gente vai solucionar Leonardo? Nunca teremos preço para competir com distribuidores.

- Vamos fazer nossas propostas Eduarda e mostrar para eles que não é apenas uma questão de preço.

- O que colocaríamos em nossa proposta, Leonardo?

- Deixa comigo.

COLOCANDO O PLANO EM AÇÃO

Leonardo solicita que seja elaborada uma proposta abordando, como diferencial de mercado, os seguintes aspectos: atendimento personalizado, entrega agendada, venda fracionada de acordo com a necessidade do cliente, pedido entregue embalado à vácuo e possibilidade de entregas diárias. Eduarda ao verificar a proposta, pergunta:

- Leonardo, e como ficam os preços?

- Olha, um pouco mais caro. Mas entenda que os clientes não terão perda e nem precisam estocar carnes. Assim, acredito que estarão dispostos a pagarem um pouco mais por um atendimento personalizado, destacou Leonardo.

Os sócios alinharam as propostas e partiram para apresentar aos restaurantes e hotéis de João Pessoa e região metropolitana. Não demorou muito e os pedidos começaram a surgir. Era hora de contratar entregador com moto e um colaborador apenas para as vendas corporativas, depois mais um e mais outro. A empresa também precisou comprar um caminhão baú refrigerado quando o volume de pedidos aumentou consideravelmente. O açougue mudou a visão de atendimento e logo virou referência no mercado pessoense e nas cidades vizinhas, pela qualidade dos produtos, o atendimento personalizado e a forma de entrega.

Após um ano de muito sucesso e reconhecimento pelos clientes, Eduarda e Leonardo, movidos pelo comportamento empreendedor, começam a pensar em ampliar o negócio. A primeira ideia na ampliação era revolucionar o conceito de cortes e churrasco. Mas como fazer isso atrelado a uma franquia? Apesar da estrutura da franquia oferecer uma variedade de produtos de qualidade, ser uma marca reconhecida nacional e internacionalmente e apresentar preços competitivos, existiam algumas limitações que impediam o crescimento do empreendimento. Inovar nos produtos oferecidos, passa a ser pensamento constante na cabeça de Eduarda e Leonardo.

- Leonardo, se somos apaixonados por carnes e pelas inúmeras possibilidades de cortes existentes por que não partimos para criar uma marca própria? Comenta, Eduarda.

- Sabe que estive pensando sobre isso outro dia Eduarda.

- Pois é, acho que seja uma opção interessante para nós.

- Mas logo me veio à cabeça: como vamos manter a qualidade e o preço dos produtos?

- Buscamos fornecedores pelo Brasil ou até no exterior para continuar com a qualidade e preço como diferenciais. Responde Eduarda.

- Fico pensando como seria esse lugar. Indaga Leonardo

- Boutique de carnes - cortes para o dia a dia e carnes para churrasco – Responde toda empolgada, Eduarda.

- Boutique? O povo vai pensar que é uma coisa muito chique, não?

- Não, Leonardo. Boutique no sentido de especialistas no que comercializamos.

- Ah, não tinha visto por esse lado.

- Imagine a gente fazendo blend de hambúrguer, espetinhos, vendendo carne importada para churrasco. Será um sucesso.

- São ideias interessantes Eduarda, mas estamos indo bem com nossa forma de trabalhar e para criar uma marca própria precisamos fazer uma análise de mercado, repensar nosso público-alvo e nossa localização, por exemplo.

- Sim, concordo. Vamos estudar bastante sobre isso, não podemos ser precipitados.

- Você é muito proativa Eduarda, é uma satisfação trabalhar com você.

- Você também, Leonardo. Por isso acho que podemos levar nossa ideia adiante.

- Fico imaginando se é possível oferecer produtos de qualidade e preços atrativos criando uma marca própria que ainda não é conhecida do público. Destaca Leonardo.

- Claro que sim. Quantos casos de sucesso conhecemos?

- E quantos de fracasso, Eduarda?

- Levanta essa cabeça, pensa grande e vamos em frente Leonardo.

- Sabes que amo empreender e sou movido à desafios Eduarda. Tanto que mudamos o foco da empresa e ela hoje é sucesso. Acredito que podemos expandir para outros bairros, mudar o conceito que as pessoas têm de açougue e conseguirmos sucesso utilizando-se da franquia.

- Concordo Leonardo. Mas se a gente mudou a ‘cara’ da empresa utilizando franquia, imagina o que podemos fazer com uma marca própria.

- Vou pensar mais um pouco e depois voltamos a conversar.

- Tudo bem. Concorda Eduarda.

DILEMA DO CASO

- Sabe Eduarda, Acho melhor a gente continuar com a franquia mesmo. Somos um empreendimento de sucesso e realizar uma mudança tão drástica pode trazer enormes prejuízos para nós.

- Leonardo, sempre concordo com suas opiniões, tanto que somos sócios desde 2007, mas acredito no nosso potencial empreendedor e gostaria demais que a gente pudesse mudar para uma marca própria e fazermos diferente dos concorrentes.

- Eu sei Eduarda que formamos uma parceria de sucesso, mas não acho que seja hora de realizar tal mudança. Acredito que podemos fazer diferente, mesmo usando a marca da franquia.

Eduarda e Leonardo estão diante do seguinte dilema: Eles promovem a expansão da empresa para outros bairros da cidade utilizando a marca da franquia ou partem para a expansão utilizando uma marca própria?

NOTAS DE ENSINO

Caso: Não sei se vou ou se fico: expandir com franquia ou criar marca própria?

DESCRIÇÃO DO TEMA DO CASO

O caso retrata a situação de uma empresa que começou a funcionar em 2007 na cidade de João Pessoa no estado da Paraíba, comercializando carnes e derivados. Os empreendedores Eduarda e Leonardo resolvem ser sócios contrataram uma franquia da Frigotil. De início o empreendimento não prosperou, mas após adotar algumas estratégias virou referência no mercado pessoense, pela qualidade dos produtos, o atendimento personalizado e a forma de entrega. Ante o sucesso do empreendimento, partir para um modelo próprio, no qual pudessem inovar nos produtos oferecidos, passa a ser pensamento constante na cabeça de Eduarda, mas não é totalmente aceito por Leonardo. Assim, os sócios encontram-se diante do seguinte dilema: expandir a empresa para outros bairros da cidade usando a marca da franquia ou criar uma marca própria?

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A utilização deste caso como metodologia ativa de ensino, objetiva a promoção da discussão, reflexão e análise da expansão da empresa mediante uso de franquia ou o início da trajetória com uma marca própria.

Enseja-se que o debate do caso possa fazer com que os discentes identifiquem ou desenvolvam as seguintes competências:

a) Compreender o comportamento dos empreendedores;
b) Visualizar as vantagens e desvantagens de continuar franqueado ou de lançar marca própria;
c) Ampliar a capacidade argumentativa a partir de suas decisões; e
d) Relacionar as perspectivas teóricas e pedagógicas com as perspectivas dos negócios.

FONTES DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevista com Eduarda e Leonardo. Os dados da franquia e do mercado de franquias foram coletados nos sites abaixo:
https://www.frigotil.com.br/
https://grupoclaudino.com.br/empresa/frigotil/
https://www.abf.com.br/franchising-fatura-r-185-bilhoes-em-2021/
https://www.abf.com.br/com-faturamento-de-r-185-bilhoes-franquias-superam-perdas-de-2020-e-crescem-107-em-2021/
http://abiec.com.br/brasil-promove-carne-brasileira-no-mercado-arabe/
Acessados no dia 03 de junho de 2022.

APLICAÇÕES DO CASO

O caso poderá ser aplicado com discentes de graduação em Administração, em disciplinas de Empreendedorismo ou Estratégia. Poderá ainda ser parte de alguma disciplina em curso de Publicidade e Propaganda no desenvolvimento de uma marca própria, por exemplo. No contexto da Pós-Graduação, poderá ser utilizado em cursos de gestão que tenham como foco o estudo das estratégias de expansão de empresas ou conteúdos isolados em cursos de especialização em Administração ou Marketing. Destaca-se, também, a possibilidade de uso em cursos técnicos ou de formação profissional.

SUGESTÃO DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Objetivando o desenvolvimento das capacidades analíticas, resolução de problemas e visando promover reflexões e discussões em sala de aula, são sugeridas algumas questões. O professor poderá utilizar as questões propostas, reformulá-las ou elaborar novas questões de acordo com a temática abordada nas aulas. Como exemplo, pode-se solicitar que seja elaborado um plano de negócios a partir da decisão do discente em continuar com a franquia ou ao optar pela marca própria.

As questões propostas são as seguintes:

1) Quais os comportamentos empreendedores você identifica em Eduarda e Leonardo e qual o impacto destes comportamentos para a empresa e suas vidas.
2) Quais as vantagens e limitações em utilizar o sistema de franquia ou buscar uma marca própria?
3) Se você estivesse na posição de Eduarda e Leonardo, optaria por expandir com a franquia ou partiria para a marca própria? Justifique.

SUGESTÃO DE PLANEJAMENTO DA AULA

Para aplicação do caso é recomendável que o professor tenha trabalhado previamente com os discentes as temáticas compatíveis com as questões sugeridas para o debate, abordando os conceitos e características do sistema de franquias, expansão de negócios e comportamentos empreendedores. É interessante que o docente ressalte a importância de utilizar o caso como metodologia ativa de ensino e suas contribuições na identificação e desenvolvimento de competências e para aprendizagens práticas.

Tomando-se por base o descrito em Silva e Bandeira-de-Melo (2021), sugere-se as etapas abaixo para condução e aplicação do caso em aulas com 2(duas) ou 4(quatro) horas de duração. O docente poderá adaptar as etapas conforme suas necessidades e as condições de aplicação.

Aplicação em 2 (duas) horas

a) Envio do caso aos discentes, sem as notas de ensino, com antecedência de, no mínimo, uma semana para a aula de aplicação e debates. Nesta etapa, o ideal é que o docente estipule o dia da aula de aplicação do caso como sendo a data limite para entrega das respostas individuais. As respostas podem ser enviadas por e-mail, sistemas acadêmicos ou entregues no início da aula.
b) Abertura da aula com debate das impressões dos discentes sobre o caso e discussão a partir das respostas individuais – Tempo estimado (10 minutos).
c) Separar a turma em grupos com a finalidade de promover debates sobre as questões e ao final apresentarem as respostas coletiva do grupo - Tempo estimado (60 minutos).
d) Promover o debate a partir das respostas dos grupos - Tempo estimado (20 minutos).
e) Separar a sala em dois grandes grupos: favoráveis e contrários a continuar com a franquia para fomentar o debate - Tempo estimado (20 minutos)
f) Fechamento do caso com reflexões sobre os pontos debatidos no caso e a relação entre teoria e prática - Tempo estimado (10 minutos).

Aplicação em 4 (quatro) horas

a) Abertura da aula com discussão teórica revisando sobre franquias, empreendedorismo, comportamento empreendedor e expansão de negócios (20 minutos).
b) Leitura do caso em sala de aula pelos discentes e entrega das respostas individuais (90 minutos).
c) Separar a turma em pequenos grupos, até 5 pessoas, com a finalidade de promover debates sobre as questões e ao final apresentarem as respostas coletiva do grupo (60 minutos).

d) Promover o debate a partir das respostas dos grupos. O docente pode solicitar que um grupo comente a resposta de outro grupo e assim por diante (20 minutos).
e) Separar a sala em dois grandes grupos: favoráveis e contrários a continuar com a franquia para fomentar um debate argumentativo. O ideal é que sejam apresentados argumentos contrários aos defendidos pelo outro grupo. Ao final do debate o docente deve perguntar se algum discente pretende mudar de grupo e este deve apresentar seus argumentos (40 minutos).
f) Fechamento do caso com reflexões sobre os pontos debatidos no caso e a relação entre teoria e prática (10 minutos).

A aplicação do caso poderá ser utilizada como exercício avaliativo ou de forma complementar em um processo avaliativo, a partir das respostas individuais, dos grupos e pela participação nos debates em sala de aula.

ANÁLISE DO CASO

Para a resolução das questões o professor deverá ter ministrado conteúdos que abordem o sistema de franquias (SEBRAE, 2022) e suas características, bem como conceitos, características e comportamentos empreendedores (Baggio & Baggio, 2015; McClelland, 1987; Zampier et al., 2012).

Questão 1

A primeira questão trata das características comportamentais empreendedoras e como estas impactam os negócios e a vida. Como sugestão para abordagem da questão será utilizada a Teoria Empreendedora de David McClelland, no entanto o professor poderá utilizar a teoria com qual tenha mais afinidade ou utilize em suas aulas.

Para McClelland (1987) uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs) com frequência e em uma determinada intensidade e que é movida pela necessidade de realização pessoal por meio dos valores sociais. Para o autor o sucesso do empreendedor não é baseado simplesmente em habilidades financeiras, produtivas ou de mercado ou o quanto ele tem de crédito no mercado, mas por suas habilidades e competências empreendedoras que vão se desenvolvendo e aperfeiçoando com o tempo.

O quadro 1 apresenta alguns comportamentos e CEEs que balizam as respostas a serem apresentadas pelos discentes.

Quadro 1 – Comportamentos e Características Comportamentais Empreendedoras

COMPORTAMENTO	CCEs	AÇÕES	CONSEQUÊNCIAS
PLANEJAMENTO	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos desafiantes e com significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.	Traçar metas que parecem ideais, mas que não terá chances de realizá-la.
	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações	Gerar uma quantidade enorme de informações sem

		de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	qualidade, sem pertinência e até desatualizada, ou não fidedigna.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas em subtarefas com prazos definidos; Revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.	Levar tanto tempo planejando e esquecer de colocar as ações em prática ou colocá-las tardiamente.
PODER	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados ruins; Expressa confiança na sua capacidade de completar tarefas ou enfrentar desafios.	Tornar-se uma pessoa prepotente, autossuficiente ou arrogante.
	Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza outras pessoas para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e	Manipular as pessoas, numa relação antiética ou não trabalhar as relações interpessoais.

		manter relações comerciais.	
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidade e iniciativa	Faz as coisas antes de 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.	Apegar-se ao futuro e não está atenta ao presente.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço para completar uma tarefa.	Persistir a ponto de não enxergar que pode estar errando e precisa alterar ou mudar sua estratégia de ação.
	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.	Tentar eliminar, a qualquer custo, totalmente os riscos.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou	Retardar o lançamento de um produto ou serviço por perfeccionismo.

		excedem padrões de excelência; Utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade.	
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade.	Engajar-se a ponto de esquecer o lado familiar e/ou social.

Fonte: Adaptado de Allemand (2007).

Ao longo do caso, estes comportamentos e CCEs foram ficando evidentes em Eduarda e Leonardo. Portanto, o discente deve buscá-los no texto e apresentar na questão. O quadro 2 aborda algumas possibilidades de respostas.

Quadro 2 – Possibilidades de respostas para a questão 1

COMPORTAMENTO	CCEs	LEONARDO	EDUARDA
PLANEJAMENTO	Estabelecimento de metas	Alerta Eduarda que precisavam mudar o foco do atendimento. Atender restaurantes e hotéis seja uma excelente opção.	Acredita que devem continuar focando no cliente de loja.
	Busca de informações	Visita restaurantes e hotéis para entender como eles compram as carnes.	*Vamos estudar bastante sobre isso, não podemos ser precipitados.*
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Acredita na expansão para outros bairros por meio da franquia.	Questiona Leonardo como seria o atendimento diferenciado.

PODER	Independência e autoconfiança	Identifica perdas de carnes nos estabelecimentos.	Sugere uma boutique de carnes com cortes para o dia a dia e carnes para churrasco. *Se a gente mudou a 'cara' da empresa utilizando franquia, imagina o que podemos fazer com uma marca própria.*
	Persuasão e rede de contatos	Visitar restaurantes e hotéis.	*Levanta essa cabeça, pensa grande e vamos em frente.* *Nunca teremos preço para competir com distribuidores.*
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidade e iniciativa	Descobre que os estabelecimentos compram carnes de distribuidores em caixas fechadas e, além do necessário.	Sugere buscar fornecedores pelo Brasil ou até no exterior para continuar com a qualidade e preço.
	Persistência	Mudar a forma de atendimento dos hotéis e restaurantes.	Por que não partimos para criar uma marca própria?
	Correr riscos calculados	Começa a pensar em ampliar o negócio.	Começa a pensar em ampliar o negócio.
	Exigência de qualidade e eficiência	Fica imaginando se é possível oferecer produtos de qualidade e preços atrativos criando uma marca própria que ainda não é conhecida do público.	Sugere fazer blend de hambúrguer, espetinhos e vender carne importada para churrasco.
	Comprometimento	Elaboração da proposta abordando os diferenciais da empresa.	Engajada com as ideias de Leonardo e buscando expansão da empresa.

Questão 2

A segunda questão aborda as inúmeras vantagens e as limitações em adquirir ou expandir por meio do sistema de franquias, bem como abrir ou projetar um negócio próprio. A questão pode ser introduzida com os aspectos de surgimento, conceitos e diferenças do sistema de franquias, bem como uma comparação entre as duas formas de negócios. O quadro 3, de

forma exemplificativa, apresenta algumas opções de respostas que poderão auxiliar o professor na avaliação e condução do debate.

Quadro 3 – Franquia x negócio próprio – vantagens e limitações

FRANQUIAS		**NEGÓCIO PRÓPRIO**	
Vantagens	*Limitações*	*Vantagens*	*Limitações*
O negócio contará com uma marca testada e reconhecida no mercado	Pouca flexibilidade e poder de decisão limitado	Alto poder de decisão em relação ao negócio	A marca precisará de tempo para se estabelecer
Os produtos já foram testados no mercado	Deficiência na variedade de produtos	Inovação nos produtos comercializados	O tempo para aceitação de alguns produtos no mercado pode ser longo
Oferta de orientação, treinamento e consultoria	Pouca inovação nos produtos comercializados	Poder escolher a empresa que ministrará treinamentos e consultorias	Gasto com empresa para treinamentos e consultorias
Planejamento dos custos de construção e instalação da nova unidade	Por vezes, a localização é determinada pelo franqueador	Autonomia total para escolher o local do negócio	Incerteza nos custos de implantação do negócio
Redução nos custos de propaganda	Controle permanente para a manutenção dos padrões	Independência jurídica e financeira	Dificuldade na abertura de créditos por ser um negócio novo
Maior rapidez na expansão	Dificuldade na transferência do negócio	Liberdade na criação da marca e slogan	Elevação do capital investido
Negociação de preços em rede	A capacidade criativa do empreendedor fica restrita	Facilidade em adquirir produtos e negociar preços	Maiores riscos contratuais e financeiros
Manuais e procedimentos definidos	Pagamentos de royalties, taxa de franquia e verba para marketing.	Ausência de custos fixos com propaganda e marketing.	Aumento dos custos de propaganda
Capacidade de trabalho coletivo e colaborativo	O empreendedor precisa seguir algumas regras e imposições da franqueadora	As ações e informações do negócio não precisam de compartilhamento	Maior conhecimento de gestão de pessoas e financeira
Facilidade em linhas de crédito	Custos iniciais mais elevados	Custos iniciais mais baixos	Dificuldade em abertura de crédito
Expansão mais rápida do negócio	Maior ganho de escala	Possibilidade da marca se tornar uma franquia	Estudo de mercado por conta do empreendedor

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em SEBRAE (2022).

Questão 3

A terceira questão retrata o dilema do caso e tem a intenção de levar o discente a reflexão quanto aos aspectos listados por ele nas duas questões anteriores, bem como identificar suas características gerenciais ao optar pela franquia ou buscar desenvolver um negócio com marca própria. Importante destacar que o discente deve fundamentar sua decisão na teoria e o professor deve promover a discussão a partir das respostas apresentadas.

Opção A – Expandir com a franquia

Os discentes que apresentarem esta opção e defenderem a visão de Leonardo, deverão trazer aspectos como: Leonardo confia na marca da franquia por ser reconhecida e apresentar bons produtos, como neste fragmento:

Fico imaginando se é possível oferecer produtos de qualidade e preços atrativos criando uma marca própria que ainda não é conhecida do público.

Leonardo apresenta ainda a preocupação com os custos dos produtos e com a qualidade da carne, aspectos minimizados com a escolha em permanecer com a franquia. Outro detalhe é a preocupação dele pela escolha do local para estabelecimento do ponto.

Merece destaque também que Leonardo tem perfil empreendedor tanto que aposta na expansão, porém com alguns receios quanto à mudanças drásticas ou abandonar a franquia, como segue:

Acredito que podemos expandir para outros bairros, mudar o conceito que as pessoas têm de açougue e conseguirmos sucesso utilizando-se da franquia.

Acho melhor a gente continuar com a franquia mesmo. Somos um empreendimento de sucesso e realizar uma mudança tão drástica pode trazer enormes prejuízos para nós.

Por fim, o discente pode apresentar as aspectos de apoio da franquia auxiliando Eduarda e Leonardo no planejamento dos custos do(s) novo(s) empreendimento(s), promovendo, assim, a expansão de forma mais rápida.

Opção B – Desenvolver a marca própria

Os discentes que apresentarem esta opção e defenderem a visão de Eduarda, deverão trazer principalmente os aspectos inovadores apresentados por ela e que não conseguem ser implementados por meio da franquia, como a busca por novos fornecedores, facilidade em adquirir produtos diferenciados e a capacidade de negociar preços, como destacado a seguir:

Buscamos fornecedores pelo Brasil ou até no exterior para continuar com a qualidade e preço como diferenciais.

Outro aspecto, é a liberdade de poder comercializar outros produtos e promover a inovação nos produtos comercializados

Imagine a gente fazendo blend de hambúrguer, espetinhos, vendendo carne importada para churrasco. Será um sucesso

Pode ser destacado também a liberdade na criação da marca e slogan, a partir da seguinte fala:

Mas se a gente mudou a 'cara' da empresa utilizando franquia, imagina o que podemos fazer com uma marca própria

Cabe destacar, que poderá aparecer respostas propondo a separação da sociedade entre Eduarda e Leonardo, a depender do ponto de vista do discente. Optou-se por não ventilar essa opção no caso ou nas questões para não direcionar a resposta do discente, uma vez que colocaria fim ao dilema.

REFERÊNCIAS

Allemand, R. N. (2007). Apostila sobre teoria comportamental empreendedora. *Pelotas: IFSUL*.

Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, *1*(1), 25-38.

Carvalho, A. O. (2009). Empreendedorismo além do Plano de Negócio. Revista de Administração Contemporânea, 13(4), 702-703.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. The journal of creative behavior.

SEBRAE. (2022). Franquia: vantagens e desvantagens. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 03/06/2022.

Silva, A. B., & Bandeira-de-Melo, R. (2021). Aprendendo em ação: utilização de casos na inovação no ensino e aprendizagem. Editora UFPB.

Zampier, M. A., Takahashi, A. R. W., & Fernandes, B. H. (2012). Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business, 1(1), 101-130.