

Que seja doce meu “bendito doce”!^{1*}

Let it be sweet my “bendito doce”!

Eufrásio Vieira dos Anjos Júnior

Universidade Federal da Paraíba – UFPB

eufrasiovieira@hotmail.com

RESUMO

O caso trata do dilema vivido por Allana na gestão de sua empresa de doces, a Bendito Doce, instalada na cidade de Solânea-Paraíba. A empresa surgiu em meados de 2013, como fonte de renda para realização do sonho de Allana em ser advogada. Com o passar do tempo, a Bendito Doce cresceu, exigindo novos conhecimentos e habilidades de Allana, que precisava dividir seu tempo com a dedicação a sua empresa e também com a sua formação como Advogada. A Bendito Doce era uma empresa com gestão familiar, cujas colaboradoras eram suas tias e a linha de produção era na cozinha da casa dos pais. A aplicação deste caso objetiva proporcionar aos participantes que se coloquem no papel de um Microempreendedor Individual (MEI) e reflita sobre as situações de conflitos e decisões gerenciais. O caso foi baseado numa experiência real de gestão de MEI e os dados foram coletados com uso de observação *in loco* e entrevista a partir de um roteiro semiestruturado. A aplicação do caso é indicada para disciplinas de empreendedorismo e de planejamento estratégico em cursos de graduação na área de gestão.

Palavras-chave: Gestão; Microempreendedor Individual; Caso para Ensino.

ABSTRACT

The case deals with the dilemma experienced by Allana in managing her sweets company, Bendito Doce, located in the city of Solânea-Paraíba. The company was created in 2013, as a source of income to fulfill Allana's dream of becoming a lawyer. Over time, a Bendito Doce grew, demanding new knowledge and skills from Allana, who needed to share her time with her company and also with her training as a lawyer. Bendito Doce was a family management company, whose employees were her aunts and the production line was in the kitchen of the parents' house. The application of this case aims to provide participants to put themselves in the role of an Individual Microentrepreneur (IME) and reflect on situations of conflict and managerial decisions. The case was based on real MEI management experience and the data were collected using *in-loco* observation and interview using a semi-structured script. The application of the case is indicated to entrepreneurship and strategic planning discipline in graduate courses in the management area.

Keywords: Management; Individual Microentrepreneur; Caso for Teaching.

APRESENTAÇÃO

A Bendito Doce era uma microempresa da cidade de Solânea-PB, administrada por Allana, uma menina que buscou a formação como advogada, mas se viu empreendendo como forma de possuir recursos para sua formação. Um deles foi o desejo de empreender no seu negócio de doces e sobremesas. Esse desejo desencadeou inúmeros questionamentos que envolveram os desafios diários de um Microempreendimento Individual (MEI) situado em uma

^{1*} Recebido em 18 de junho de 2021, aprovado em 11 de agosto de 2022, publicado em 15 de março de 2023.

pequena cidade do interior da Paraíba. Para Allana, iniciar uma empresa com escassez de recursos financeiros, de mão de obra, e conhecimentos técnicos não foi fácil, principalmente quando envolveu questões familiares, profissionais e de formação. Assim, o texto relata a trajetória da Bendito Doce, iniciando com as motivações do seu surgimento, passando pelo processo de formalização, problemas de gestão, até o momento da maturidade da empresa no mercado quando exigiu melhores processos de gestão.

Várias mudanças ocorreram, tanto na vida de Allana quanto na sua empresa. O processo de formalização resultou em maiores responsabilidades e necessidade, novas preocupações com processos de gestão, entre outros. A mudança de público-alvo, as maiores demandas, a necessidade de processos gerenciais mais eficazes que acompanhassem todo o desenvolvimento da empresa são alguns aspectos que podem ser identificados no caso. O presente caso trata-se de um exemplo de decisão em empreender possuindo uma formação profissional diferente. Ademais, pode servir de inspiração para outros indivíduos que buscam ter seu próprio negócio e que passam por dilemas similares. Todas as ponderações e relatos sobre a empresa encaminha a uma reflexão: Como se pode analisar a situação da Bendito Doce?

INTRODUÇÃO

Eram 21 horas do dia 06 de janeiro de 2018. Enfim, chegou o tão sonhado dia, o baile de formatura. Toda a preparação da festa tinha sido tão trabalhosa, porém o resultado ficou muito glamoroso e repleto de requintes e significados. Allana aguardou ansiosamente por esse dia, pois se envolveu com todos os preparativos da festa, pensando nos detalhes que ainda faltavam. Até aquele dia, muitos anos se passaram, foi uma trajetória longa, repleta de vários desafios e um desejo: “Quero ser ADVOGADA”, afirmou Allana, decidida com sua formação. No dia do baile alguns questionamentos sobre a sua vida tomaram conta de suas reflexões.

Dentre as suas preocupações, tinha a sua empresa que fundou juntamente com o início dos seus estudos. Com o passar do tempo, Allana se tornou dona de um dos doces mais conhecidos da cidade de Solânea – a Bendito Doce.

Allana começou a refletir sobre a mudança que iria acontecer na sua vida, e em conversa com sua irmã, Deise, durante a produção para a noite do baile de formatura, Allana indagou:

– “Deise, tô parando para perceber que semana que vem eu não irei mais para a UNIDIREITO, tá dando um desespero, como vai ser a vida agora? E a Bendito Doce, o que vou fazer com ela?”

– “*Mulheeeeeer*, deixa de coisa, hoje é dia de comemorar, estás concluindo seu curso. Hoje é dia de festa!” Respondeu Deise.

– A maquiadora acrescenta: “É é melhor você ficar sem falar senão eu vou errar tudo aqui!”

E foi a partir dessa conversa que Allana começou a refletir sobre seu lado empreendedor, o que construiu para chegar até o ponto que chegou, o que ainda precisava fazer, o quanto a Bendito Doce crescia e tudo que foi investido. Porém, Allana sentia muita dificuldade para dar o próximo passo no que seria seu sonho. O que iria acontecer com a Bendito Doce após a formatura, a sua empresa já conhecida e que tanto a ajudou? O que fazer com todo o aprendizado construído como microempreendedora? Como fazer para que a Bendito Doce fosse um empreendimento formal? E as novas responsabilidades?

Ao passar todas as festividades de conclusão do curso e para deixar Allana mais reflexiva, ela recebeu uma encomenda de 2000 doces *gourmet*, o que lhe garantiu a quitação de todas as despesas da festa e ainda sobrou um montante para investir em sua empresa. Essa

encomenda foi apenas mais uma de várias que ela recebeu e assim, por meio do seu empreendimento, conseguiu realizar vários sonhos.

PSIU! E QUANDO FOI QUE O EMPREENDEDORISMO BATEU NA SUA PORTA?

Desde cedo, Allana tinha preocupação com seus gastos, e não foi diferente com seus estudos. O empreendedorismo surgiu ao chegar à época do pré-vestibular, no ano de 2013, e Allana precisava de alguma atividade que auxiliasse com suas despesas. E num dia quando conversou com sua irmã, ela refletiu:

– “Deise, me ajuda a pensar em algo aqui. Tenho muita vontade de estudar, mas não queria pedir aos nossos pais para arcarem com as minhas despesas do cursinho. O que posso fazer para ajudar nessas despesas?” – perguntou Allana.

– “Allana, painho pagaria teu cursinho fácil, fácil. Você trabalhando não vai ter tempo para estudar.” – respondeu Deise.

– “Mas as despesas aqui são altas, não acho justo pedir mais isso. Vou ter que viajar mais de 160 km por dia para estudar em um pré-vestibular bom.”

Allana era de uma família com origens empreendedoras, na qual cresceu vendo seus avós comercializarem materiais de construção em Solânea-PB. Esse aspecto a ajudou no momento de ter alguma ideia de como obter uma renda para ajudar nos seus estudos.

Quando passou por uma rua próxima a sua casa, Allana percebeu a reunião de algumas crianças em uma praça próxima, e isso se repetiu pelos dias que Allana passou por lá. A partir daí, ela identificou a oportunidade de oferecer algum lazer naquela área que já tinha potenciais clientes reunidos. Ou seja, Allana começou a ter uma visão de um possível microempreendimento.

E no mesmo período que buscou estudar, Allana chegou na sua casa e gritou:

– “Quem tem 1000 reais *pra* me emprestar? Preciso comprar um parquinho urgentemente para aquelas crianças que estão ociosas sem brincar com nada lá na praça!”

– “Allana, minha filha, você ficou doida? Comprar parque?” – retrucou a mãe de Allana

– “Isso mesmo Mainha, preciso começar a ter minha renda. Vou montar um parquinho lá na praça!”

Sua mãe ficou um pouco receosa com a ideia, mas compreendeu as motivações da filha e resolveu emprestar o dinheiro, com isso, Allana conseguiu comprar uma piscina de bolinha e um pula-pula. Assim, o empreendedorismo bateu na sua porta e que dessa maneira possibilitou o desenvolvimento de sua primeira atividade remunerada. Por muito tempo, Allana ficou montando seu parquinho e conseguiu os recursos financeiros para arcar com seus estudos.

SAINDO DO FORNO: E ASSIM SURTIU A BENDITO DOCE

Depois de dois meses montando o parque, Allana percebeu o aumento da quantidade de pessoas que frequentavam a praça, e pensou em algo que pudesse acrescentar, pensou em várias possibilidades para uma nova oportunidade, e com isso comentou com sua irmã:

– “Posso oferecer algo a mais!”

Nesse momento, surgiu a ideia de produzir doces para vender. Então, ela começou a fazer seus primeiros docinhos, de forma simples, para vender no parquinho durante o tempo que as crianças e seus respectivos acompanhantes esperaram para brincar.

De início, ela começou a fazer brigadeiros, bem casados e surpresas de uva, cada um ao valor de 0,75 centavos. Para a formulação do preço, Allana considerou apenas o seu público-alvo, que eram as crianças. Como sempre prezou pela qualidade, seus docinhos começaram a ficar famosos e as mães que levaram seus filhos para brincar no parque começaram a encomendar os docinhos para as festas das crianças.

Com muito esforço e idas e vindas para seu cursinho pré-vestibular, Allana conseguiu a aprovação no curso de Direito. No ano seguinte deu início a sua formação de ensino superior sem deixar de produzir seus docinhos e nem de montar o parque.

Como forma de diferenciar seu produto dos docinhos dos concorrentes, ela buscou oferecer algo diferente e conseguiu fugir do brigadeiro tradicional de festa. Então ela aproveitou a proposta da gourmetização e realizou todo um replanejamento dos seus produtos e tornou seus docinhos tradicionais em doces finos, e utilizou novos ingredientes e uma nova forma de apresentação. Os sabores dos doces passaram a ser bem casado, brigadeiro, charutinho, coco, creme *brulée*, *Ferrero Rocher*, ninho com *Nutella*, romeu e julieta:

Como resultado de muito esforço e não na massa, Allana percebeu que suas vendas aumentaram e que todos os seus produtos foram aceitos, e consumidos por pessoas que moravam em outras cidades. Esse fato ela percebeu, também, pela quantidade de questionamentos e dúvidas dos seus seguidores nas redes sociais e que não eram seus clientes regulares.

Com isso, Allana viu a necessidade de que os seus produtos não poderiam ser vendidos sem um nome, algum contato ou algo que identificasse o local de produção. A partir de então, ela criou uma marca, deixando para trás o nome “docinho de Allana”, forma como ficou conhecido na cidade, para assumir a identidade organizacional – Bendito Doce. Allana também se registrou como Microempreendedor Individual (MEI) e aderiu a ideia de incluir embalagens em todos os seus produtos. A criação da marca teve como objetivo facilitar a identificação dos doces pelo consumidor, buscando passar a ideia de um doce de referência.

O processo de formalização da empresa foi um dos dilemas iniciais de Allana, pois ao cadastrar sua empresa como microempreendedor individual, ela sentia maior responsabilidade em saber que a partir de então, sua empresa estaria formalizada como um agente que exerce uma atividade com fins econômicos perante o Governo, Junta Comercial, Prefeitura e principalmente, aos seus parceiros e clientes.

Vale destacar que, além das novas responsabilidades da Bendito Doce, Allana precisou se dedicar também às responsabilidades do seu curso de Direito, visto que à medida que avançou na formação, as disciplinas e atividades tornaram-se mais complexas e exigiu maior dedicação.

Mesmo tendo ciência de todas as responsabilidades, um aspecto determinante para a formalização da Bendito Doce foi o acesso a uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que afirmou que 75% dos microempreendedores individuais apresentaram maiores ganhos após a formalização.

Ao registrar a Bendito Doce como MEI e dando início à profissionalização da empresa, Allana obteve novas possibilidades de parcerias com empresas do ramo de eventos, realizou negociações com alguns *buffets* da região, com hotéis e também com as casas de recepção para festas, o que ampliou seu público-alvo. Essas parcerias foram resultado de indicações das primeiras clientes, as mães das crianças, e pela prospecção e negociação que Allana efetuou por meio das redes sociais.

Com o passar do tempo, a Bendito Doce cresceu a ponto de precisar de maior mão de obra para ajudar na produção. A empresa possuía uma característica bem familiar, as duas ajudantes eram as tias de Allana recrutadas com base nas demandas dos pedidos, não configurando vínculo empregatício com a Bendito Doce. A remuneração delas era por diária trabalhada e quando a produção se prolongava pela madrugada, a diária era dobrada. Quanto à

linha de produção, ela se concentrava na cozinha da casa de seus pais, o que se tornou um dos gargalos de produção, pois em dias de muitas encomendas faltava espaço e equipamentos para produzir.

Em um dia corrido e diante de muita confusão e luta por espaço, Allana explicou para sua família:

– “Minha gente, vocês precisam me entender, chega a Páscoa, o dia dos namorados, o Natal e as encomendas aumentam. É muita coisa!” – Falou Allana tentando justificar todo transtorno feito na cozinha de casa.

– “Sim minha filha, mas você precisa entender também que preciso de espaço para fazer as coisas de casa. Ninguém passa o dia comendo apenas chocolate e bolo!” – Disse a mãe.

– “Ahhh meu Deus! Como queria ter minha cozinha! Será que um dia consigo ter minha doceria?” – Sonhou em voz alta.

– “Já imagino quando esse dia chegar vai ser chocolate do teto ao chão!” – Replicou a mãe.

MERCADO DOS DOCES

A Bendito Doce era instalada na cidade de Solânea, a qual foi classificada como uma cidade de pequeno porte, com 27 mil habitantes, localizada a 144 km da capital João Pessoa-PB. Foi considerada como uma cidade polo regional pelo fato de ligar várias cidades circunvizinhas, além de ser trajeto para as grandes cidades do estado, a citar a capital João Pessoa e Campina Grande. Solânea possuía 3 casas de recepção para festas, um sistema hoteleiro em crescimento e nas cidades circunvizinhas, algumas universidades que promoviam eventos tipo formaturas.

No ano de 2020, o salário médio mensal de Solânea era de 1.7 salários mínimos. Quanto à proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 9,7%. Ao considerar domicílios com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 50.4% da população nessas condições, o que a fez ocupar a posição 120 dos 223 municípios do estado e na posição 1.322 de 5.570 municípios do Brasil.

O segmento de mercado de realização de festa se tornou bastante atraente em decorrência das grandes produções e estruturas realizadas na região. Esses tipos de eventos estavam relacionados com momentos de alegria, prazer e realizações. A partir desses sentimentos, as empresas buscavam utilizar a criatividade para atender as expectativas dos clientes. Essas festas podiam ser comemorações de aniversários, “mesversários” (comemorações mensais de um recém-nascido), bailes de 15 anos e de formaturas, casamentos, batizados, entre outras motivações.

As festas de aniversários, em especial, exigiam maior criatividade por causa dos temas que os clientes escolhiam e assim, os docinhos e as tortas acompanhavam esses temas, fato que exigiu além do talento com a culinária, as habilidades manuais para fazer os bonequinhos personalizados.

O segmento de festas na cidade de Solânea também apresentou um bom cenário, pois inúmeras festas foram realizadas com considerável periodicidade, o que exigiu muita produção e dedicação. Porém, em relação à existência de docerias, nem Solânea nem as cidades circunvizinhas possuíam esse segmento de negócio, possuíam apenas padarias que forneciam doces e tortas, mas não no formato que era fornecido pela Bendito Doce.

Mesmo assim, Allana tinha dificuldade de reconhecer os concorrentes, porque não se tratavam de empresas abertas formalmente, muitas funcionavam na cozinha de suas casas, assim como a dela. Mas, pelo Instagram, ela conseguiu identificar cinco pessoas que tentaram fazer os produtos aproximados aos da produção da Bendito Doce.

FAZ DOCE PARA LÁ, MEXE DOCE PRA CÁ E A GESTÃO, COMO TÁ?

A Bendito Doce iniciou o fornecimento de seus produtos em 2013, sendo que suas atividades foram desenvolvidas concomitantemente ao processo de formação acadêmica de Allana. Paralelo ao curso, Allana buscou aprender e se aprofundar mais sobre a produção e aperfeiçoamento de doces com o objetivo de qualificação e diversificação dos produtos, por meio de cursos. A partir de então, ela iniciou o fornecimento de, não apenas docinhos *gourmet*, mas tortas, bem casados, *brownies*, doces personalizados e bolo de pote. Os produtos eram produzidos por encomenda como, por exemplo, doces personalizados de acordo com o tema da festa ou ainda doces sazonais como, por exemplo, os ovos de páscoa, panetones recheados e os kits temáticos de doces para o dia dos namorados. Todos os processos de gestão eram desenvolvidos de forma simples e espontânea.

O diferencial de mercado que Allana buscou desenvolver na Bendito Doce foi sustentado pela qualidade dos materiais utilizados e um preço justo. Ela utilizava matéria-prima conhecida no mercado e comercializava seus produtos a preços que não se tornavam inacessíveis. Essa era a sua estratégia diante da concorrência, pois como a produção de doces era de fácil replicação, ela buscava colocar uma estética, *design* e apresentação bonita em todos os seus produtos.

Depois de todo o avanço da Bendito Doce, Allana conseguiu focar sua produção para um público-alvo que se caracterizava por ter poder aquisitivo mais alto, que buscava produtos de qualidade e boa apresentação. Mesmo que seu público possuísse essa característica, Allana percebeu que não podia cobrar valores muito altos. A forma de pagamento era bem simples e sem muita possibilidade, o cliente podia efetuar pagamento à vista ou pagar 50% no ato da encomenda e 50% no ato do recebimento.

A página do Instagram da Bendito Doce chamou muita atenção pelas inserções de vídeos e postagens feitas. A gestão da conta tinha a ajuda da sua irmã para a demonstração dos produtos. Ao iniciar uma nova produção, Allana lembrou de atualizar a rede social da Bendito e pediu apoio para a sua irmã:

– “Deise! Você já foi à manicure hoje? Preciso que você faça a demonstração dos doces no Instagram da Bendito hoje e que esteja com as unhas bonitas! Ainda não poste nada!” – Pediu Allana preocupada com a atualização da rede social da Bendito Doce.

– “Vou cobrar por isso viu!” – Respondeu Deise.

– “Vai não! Você tem que me ajudar. O que meus 5k de seguidores vão pensar? Hoje vou postar os docinhos avulsos do dia, algumas encomendas prontas e alguns momentos da produção das tortas.” – Insistiu Allana.

– “Já imagino que vou me queimar com essa cobertura!” – Replicou a irmã

– “Presta atenção! Quando eu derramar a cobertura no bolo, você espalha bem lentamente. Isso deixa os seguidores com vontade de comer doce!” – Explicou Allana.

Além da utilização das mídias sociais como parte do processo de publicidade dos produtos, Allana possuiu clientes que compartilharam e indicaram seus produtos para outros clientes em potencial. Allana percebeu que entre seus clientes e as empresas do segmento de festa era formada uma rede de indicações espontânea e informal, o que auxiliou aos clientes durante a pesquisa por novos fornecedores para suas festas, e como a Bendito Doce possuiu a premissa da qualidade, recebeu muitas indicações.

Para realização das compras, Allana não realizou um planejamento específico, ela se baseou nas encomendas já feitas nos meses anteriores. Com a demanda alta, ela se deslocou para cidade de Campina Grande-PB para comprar a matéria-prima em atacado. Porém, em outro

momento, quando surgiu uma demanda imprevista, ela comprou os materiais nos supermercados da cidade a preços mais caros.

Assim como seu processo de compra, o controle de pedido não possuiu uma sistematização, pois Allana utilizou um método bastante rudimentar. Em um dia, sua tia buscou orientá-la:

– “Eitaaa! Tem que anotar no painel da parede a encomenda da Fernandinha. São 50 docinhos de cada sabor do cardápio. Ela ainda não pagou!” – Orientou Allana a uma de suas tias e ajudante.

– “Tu ainda vais se perder nas tuas encomendas, criatura e ainda tem os doces avulsos! É muita coisa na sua cabeça para você ficar memorizando ou falando ao vento” – Respondeu a tia.

– “Aaaaah eu não deixo de fazer meus docinhos avulsos, não viu. Fica lá esperando o dono, porque é a forma que tenho de divulgação da qualidade do que faço. Eles compram 2 ou 3, gostam e saem dizendo que meus docinhos são bons e é daí que vem as grandes encomendas” – Explicou Allana.

Essa questão da matéria-prima influencia no processo de precificação dos produtos finais. Ela buscou calcular de forma simples o custo da unidade de cada produto e dobrou o valor para formar o preço final. Esse valor não incluiu a mão de obra e nem o gás de cozinha porque não soube como calcular o valor unitário. Em uma circunstância, o gás acabou no meio da produção, então Allana rateou o valor do gás com a mãe. A demanda de produção era baseada nas encomendas que eram feitas via redes sociais ou de forma presencial. Em situações, ela conseguiu atender as demandas inesperadas e urgentes dos clientes. Allana tinha bastante dificuldade no processo de precificação dos seus produtos e, em uma conversa com suas ajudantes, ela reatou:

– “Qual vai ser o valor dessa torta eu não sei! Não posso cobrar muito caro porque foge do contexto de Solânea-PB. Eu utilizo os melhores produtos porque eles ajudam a dar um melhor sabor e consistência. Mas minha margem de lucro no final é pequena, eu acho.”

– “Às vezes, os gastos com material são altos e eu não coloco a mão de obra no preço final. Se eu colocar o povo não compra. Fixo um preço por produto e tento ganhar pela quantidade.”

Allana não desenvolveu um planejamento estratégico e nem uma gestão financeira para a Bendito Doce, ela fazia o acompanhamento de toda a movimentação financeira dos pedidos, pagamentos recebidos e as contas a serem pagas em um caderno de anotação. Dependendo do montante de compra, ela utiliza o cartão de crédito, mas a maioria das compras eram à vista.

COMO COLOCAR MAIS AÇÚCAR NESSE BENDITO DOCE!!

Durante todo seu processo de formação, Allana produziu seus docinhos e tortas a ponto de acompanhar o crescimento da Bendito Doce e conseguiu firmar novas parcerias, como também formou uma carteira de público fiel.

Allana criou muito amor pela produção dos seus doces e por tudo que sua empresa conquistou. Ela tinha o desejo de profissionalizar o negócio cada vez mais, porém tinha receio do mercado e a insegurança em seus processos de gestão. Allana entendeu e sonhou que a profissionalização da Bendito Doce seria transformá-la em uma doceria com um ambiente para atender e servir os seus clientes.

As intenções de melhoria sempre povoaram a cabeça de Allana, ela buscou informações junto ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), porém não buscou algo específico que oriente na melhoria das práticas de gestão. A falta de informações sobre como profissionalizar mais as operações da Bendito Doce causou vários problemas, como confusões no processo de pedido, a gestão de compras sem controle, ausência de um planejamento de produção, regularização da mão de obra, entre outros.

O que fez Allana se dedicar cada vez mais a Bendito Doce não foi apenas as realizações financeiras a qual ela tinha alcançado, mas a grande satisfação que ela sentiu em ver uma mesa de doces montada para uma festa, como sendo resultado de todo o seu trabalho e dedicação.

Mesmo com todas as fragilidades nos processos de gestão, Allana continuou recebendo suas encomendas, divulgou mais e mais sua marca e assim, conseguiu realizar alguns sonhos pessoais, como comprar seu primeiro carro e realizar algumas viagens.

Tendo os problemas de gestão da Bendito Doce como algo que possa impedir o desenvolvimento organizacional, como Allana pode fazer para melhorar suas práticas de gestão?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

- Proporcionar situação para que os participantes da sessão de casos vivenciem os conflitos do processo empreendedor de uma microempreendedora individual;
- Analisar questões do cotidiano de uma organização com características familiares e com vários problemas de gestão;
- Aplicar ferramentas estratégicas para direcionamento no mercado de um microempreendimento individual;
- Estimular a capacidade crítica dos participantes, de forma a possibilitar a elaboração de planos para a gestão de empresas.

Fontes e Métodos de Coleta

Os dados utilizados para construção do caso foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada realizada com a proprietária da empresa. Essa entrevista foi realizada na cozinha da empresa e durou 45 minutos, em um dia de pouca produção. Após realizada, foi feita a transcrição das falas, no que resultou em oito laudas.

Foram realizadas, também, várias observações *in loco* que auxiliaram na construção dos diálogos e percepção de situações da empresa, as quais não seriam possíveis de identificar apenas com a entrevista. Foram realizadas 4 observações em dias consecutivos e em horários em que toda a família estava presente como, por exemplo, final da tarde entre às 16 e 20 horas. Essa coleta resultou em um relatório com 9 laudas.

Foi analisada, também, a rede social da empresa, para acompanhar o engajamento e o meio que a empresa recebe os pedidos e dicas dos seguidores.

Relação com os objetivos de um curso

A partir do caso é possível alinhar com disciplinas e o curso em geral de administração, pois envolve questões sobre gestão de um MEI. Em vários momentos, pode-se identificar aspectos sobre planejamento estratégico, alinhamento entre produto e o marketing, processo de precificação dos produtos, resolução de problemas de produção e resolução de conflitos em uma empresa de gestão simples e de caráter familiar. Ademais, esse caso possibilita a reflexão

sobre a importância da qualificação no aspecto de gestão empresarial, em que o aluno pode observar que o empreendedorismo pode surgir de ações simples e com poucos recursos, porém exige conhecimentos específicos.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Esse caso é recomendado para alunos de graduação do curso de Administração, que estejam cursando as disciplinas de Empreendedorismo com foco na gestão de MEI ou na disciplina de Planejamento Estratégico.

Possíveis Tarefas a Propor aos Alunos

1 – Em sua opinião, Allana se enquadra como empreendedora por oportunidade ou empreendedora por necessidade? Justifique.

2 – Quais foram as principais iniciativas de Allana que podem ser consideradas como características e habilidades empreendedoras?

3 – Elabore uma matriz de *Swot* para Bendito Doce. A partir de matriz, desenvolvam ações que possibilitem o aproveitamento dos pontos fortes, exploração das oportunidades, melhoria dos pontos fracos e neutralizar as ameaças.

4 – Como está o sistema de Gestão da Bendito Doce? Quais as intercorrências você identifica no caso e quais as melhorias podem ser aplicadas?

Análise Teórica do Caso

- Os fundamentos a seguir são indicados para resolução da questão 1, que debate sobre a identificação do tipo de empreendedorismo desenvolvido por Allana.

Quando se questiona sobre o empreendedor, muitos exemplos surgem de indivíduos com histórias de superação e desenvolvimentos, que estão à frente de grandes empresas. O que pode provocar o dilema de que esses indivíduos possuem características peculiares natas ou podem ser desenvolvidas. Em paralelo a essas características, o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) (2017) apresenta duas perspectivas de empreendedorismo que auxiliam na compreensão desse dilema.

São considerados empreendedores por oportunidade, os indivíduos que iniciaram seu negócio a partir da identificação de uma oportunidade no ambiente. Em contrapartida, os empreendedores por necessidade são classificados por iniciarem seu negócio por ausência de alternativas para geração de renda (GEM, 2017).

Nessa questão, os participantes podem analisar algumas situações do caso e buscar identificar a motivação do surgimento da Bendito Doce, como as necessidades de Allana por meio da classificação citada por alguns autores como Dornelas (2018) e Dolabela (2008) e o relatório GEM que também apresenta as ideias centrais entre empreendedorismo por oportunidade ou empreendedorismo por necessidade.

Considerando o momento em que Allana precisou angariar recursos para poder estudar em outra cidade, pode-se perceber que a primeira atividade desenvolvida por ela, o parquinho, veio da necessidade de obtenção de renda para estudar. Assim, nesse momento, o empreendedorismo é classificado como por necessidade.

Como forma de melhorar o debate, pode ser considerado como um marco da carreira empreendedora de Allana a comercialização dos doces e, assim, classificá-la como empreendedora por oportunidade, pois ela buscou oferecer algo para as crianças e seus respectivos acompanhantes durante o momento de diversão. Fato que pode ser confirmado com o conceito reforçado por Dornelas (2018) ao se referir ao empreendedor por oportunidade como alguém que possui uma decisão deliberada e/ou planejada, capaz de identificar uma possibilidade de atuação, dispondo de algo que ainda não tenha sido oferecido, além de necessidade de autonomia financeira. Percebe-se assim que, nesse dado momento, Allana se enquadra nessas características.

- Os fundamentos a seguir auxiliam no debate e resolução da questão 2, tratando das características e habilidades empreendedoras de Allana:

Nessa questão, os alunos podem fazer uma relação das características de Allana com as características dos empreendedores apresentadas por Dornelas (2018): visionário, tomador de decisão, indivíduo que faz a diferença, dedicado, explorador de oportunidades, bem relacionado e as características apresentados por Maximiano (2011): criatividade, capacidade de implementação, assumir riscos, perseverança e otimismo.

Ressalta-se que Dornelas (2018) apresenta as habilidades requeridas por um empreendedor divididas em três categorias: habilidades técnicas, relacionadas ao saber escrever, ouvir, captar informações, ser organizado, liderar, trabalhar em equipe e *know-how*; as habilidades gerenciais envolvem as questões da administração, como marketing, finanças, operacional, negociação, tomada de decisão; e por fim, as características pessoais, que tratam de ser visionário, persistentes, inovador, disciplinado.

A partir do caso, pode-se identificar alguns comportamentos e habilidades de Allana:

1. Por meio do empreendedorismo conseguir sua renda, assumindo o risco do investimento;
2. Buscar oferecer algo para aquela praça em que as crianças brincavam apenas com seus brinquedos;
3. Identificar a oportunidade de oferecer um produto que despertava interesse, que não exigia grande infraestrutura e de fácil produção, inicialmente;
4. Buscar se destacar no mercado utilizando um aspecto importante que é a qualidade;
5. Diversificar sua produção;
6. Utilizar, além do marketing boca a boca, as mídias sociais para sua divulgação;
7. As habilidades com a produção dos doces;
8. Distribuição de tarefas;

- Os fundamentos a seguir auxiliam na resolução da questão 3, que trata da Matriz de *Swot*:

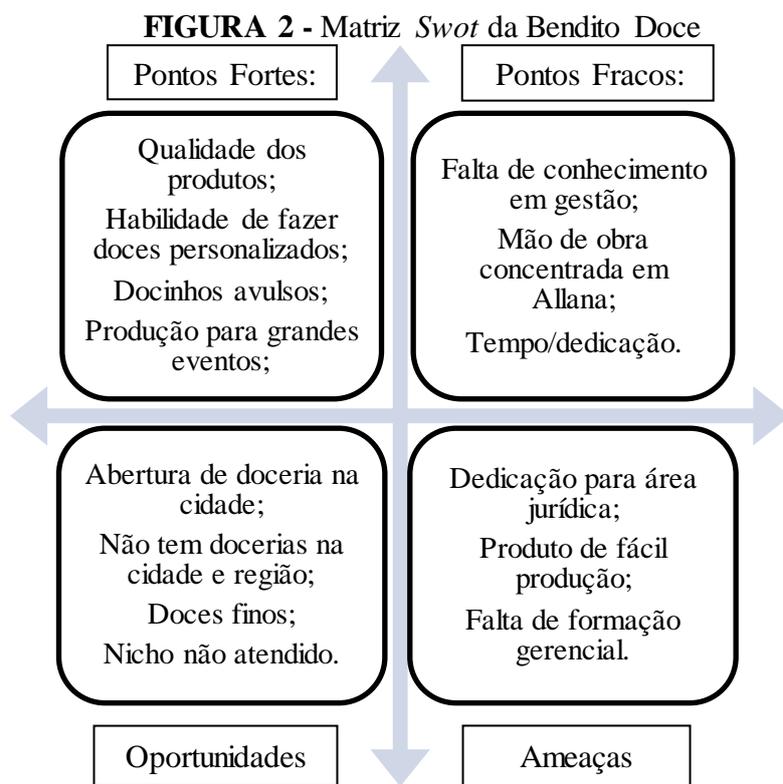
Essa questão possibilita aos participantes a execução de uma das ferramentas práticas do planejamento estratégico, auxiliando no maior contato da teoria com a prática gerencial. A matriz *Swot* tem sido utilizada por vários consultores, autores e professores para análise mais objetivas e situacionais das organizações. Costa (2011) apresenta as quatro partes da matriz: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), que envolve aspectos externos — *opportunities* e *threats* — e dos aspectos internos — *strengths* e *weaknesses*.

Quanto às forças, compreende os aspectos internos da organização que possibilitam a vantagem competitiva; em contrapartida as fraquezas, são os aspectos internos que conferem

desvantagem competitiva; as oportunidades são os elementos que fazem parte do ambiente, que não podem ser controlados, e que possibilitam algum favorecimento à organização; enquanto as ameaças, são os elementos do ambiente, incontroláveis e oferecem um desfavorecimento à organização (LEMES JÚNIOR; PISA, 2019).

O mesmo autor acrescenta que, para a aplicação da análise de *Swot*, é necessário considerar alguns fatores, que no contexto da Bendito Doce, são relevantes para que a ferramenta tenha uma aplicabilidade contextualizada: considerar os recursos disponíveis, necessidades e carências quanto às competências, características internas da organização, as motivações das forças e fraquezas, comparação entre o desempenho da empresa com o da concorrência.

Quanto a Matriz *Swot* da Bendito Doce sugere os seguintes aspectos:



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ainda nessa questão, pode ser abordada a necessidade de uma profunda pesquisa de mercado para conhecer tanto os clientes em potencial quanto os concorrentes. O fato de Allana produzir docinhos avulsos já seria um sinal de que há um público interessado no consumo de doces de forma contínua. Porém, ainda se faz necessário o estudo da viabilidade de uma doceria em uma cidade de porte igual à Solânea.

- Os fundamentos a seguir contribuem com a resolução e debate da questão 4, que trata das intercorrências da gestão da Bendito Doce.

Esse questionamento faz com que o participante construa uma linha de pensamento crítico em relação à gestão empresarial da Bendito Doce, buscando identificar melhorias em vários aspectos sobre a gestão, seja no processo de compras, formação de pedidos, linha de produção, infraestrutura, cultura organizacional, entre outros aspectos presentes no caso.

Ao analisar o caso é possível ressaltar algumas carências no processo de gestão.

- É necessário um processo de precificação dos produtos mais apurado, não apenas com estimativas sobre os gastos de cada produto.
- Na gestão de pedido é necessária uma modernização, pois, a partir do que foi apresentado, a Bendito Doce já tem condições de ter um sistema simples de controle de pedido que impeça de confundir produtos, produzir em quantidades erradas, entre outros.
- O problema da cozinha pode ser resolvido com a possibilidade de adaptação ou até construção de uma cozinha própria para a Bendito, visto que dará maior liberdade para possível aumento de produção, além de planejar uma cozinha que atenda às necessidades de produção de doces e não uma cozinha para casa.
- Curso de aperfeiçoamento de gestão de negócios, e assim Allana tem uma visão mais aprimorada da gestão e não apenas dos processos, bem como identificar gargalos que impedem a Bendito crescer.

Organização da Aula para Uso do Caso

- Disponibilização

Sugere-se que o coordenador da sessão envie o caso com antecedência para os participantes, de preferência uma semana antes. Os integrantes tendo conhecimento prévio sobre o caso podem contribuir na dinamicidade da aula e maior aprofundamento nas questões sugeridas. É interessante o envio, também, de materiais que possam servir de apoio para as respostas e reflexões das questões. Para melhor contextualizar o caso e compreensão do que é uma microempreendedora individual, é sugerido o envio do guia do microempreendedor individual do SEBRAE para realização de uma leitura complementar.

Faz-se necessário que seja solicitado aos participantes da sessão que respondam às questões a serem trabalhadas pelo caso de forma individual, facilitando o acompanhamento do desenvolvimento e progresso do participante. A entrega das respostas pode ser agendada para o dia pré-estabelecido para a realização da sessão de casos, de preferência no início.

- Preparação

Na sessão de casos, o coordenador pode iniciar fazendo uma breve explanação das ferramentas e conceitos que precisam ser abordados no caso, como também reforçar os objetivos que são esperados pelas questões de discussão. Nesse momento, o coordenador da sessão pode explicar o guia do microempreendedor individual. Dessa forma, os participantes já podem realizar um melhor alinhamento das respostas e até uma melhor compreensão do que está sendo exigido nas questões.

- Aplicação

Recomenda-se que o coordenador reúna os participantes em pequenos grupos, incentivando para a primeira discussão, com o intuito de enriquecimento dos posicionamentos. Cada participante vai interagindo e apresentando seus posicionamentos de forma que se gerem discussões. Dessas discussões, pode-se esperar que os participantes consigam identificar possíveis melhorias em seus posicionamentos, como também um consenso desse pequeno grupo. Sugere ainda, que o coordenador possa visitar todos os pequenos grupos, tanto para acompanhar as discussões, quanto para que não possam fugir do foco, como também para identificar os posicionamentos e os possíveis conflitos e discordâncias.

Na próxima etapa, o coordenador pode formar um grande grupo para gerar um debate entre todos os participantes. Nesse momento, o debate pode ser tanto com as apresentações dos posicionamentos individuais quanto dos posicionamentos resultantes do consenso dos pequenos grupos. Durante todo o debate, o coordenador assume um papel mais passivo, apenas controlando tempo, sequências e tomando nota dos apontamentos teóricos e práticos que estão sendo apresentados.

Após exaurir os argumentos e questões, é iniciado o último momento da sessão, o coordenador de posse das notas coletadas na etapa anterior, inicia um fechamento das ideias. Pode ser feito um *feedback* das questões discutidas a partir dos posicionamentos apresentados nos debates ou um *checklist* dos principais argumentos ou *overview* do conteúdo, contudo, que o coordenador faça um fechamento do caso, vale ressaltar ainda que, não é indicado que o coordenador apresente seus posicionamentos, pois os alunos possam creditá-las como respostas corretas.

Para melhor organização do tempo de execução da sessão de caso, é apresentado o Quadro 1 com a previsão de duração de cada etapa:

QUADRO 1 - Previsão de duração da sessão de caso

Etapas	Duração (min)
Recebimento das respostas	5
Breve explanação das ferramentas e conteúdo	15
Organização dos pequenos grupos	5
Debate nos pequenos grupos	40
Formação do grande grupo	5
Debate do grande grupo	40
Encerramento	15
Total	125

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Observações:

- Todo o texto foi baseado em um dilema real em que todos os personagens e a empresa são reais.
- A protagonista autorizou a utilização do seu nome e do nome da empresa.
- As sugestões do caso versam sobre problemas de gestão, porém o caso também pode ser aplicado com viés da gestão de carreira.

Bibliografias Recomendadas

Costa, E. A. (2011). *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva.

Dornelas, J. C. A. (2018). *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. (7a ed). São Paulo: Empreende.

Drucker, P. F. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: Práticas e Princípios*. Tradução de Carlos Malferrari. (6a ed). São Paulo: Pioneira Thompson.

GEM (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: relatório executivo*. Recuperado em 20 de dezembro de 2019 de

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf.

Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Lemes Júnior, A. B.; PISA, B. J. *Administrando Micro e Pequenas Empresas: Empreendedorismo e Gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

Maximiano, A. C. A. (2011). *Administração para empreendedores*. (2a ed). São Paulo: Pearson Universidades.

SEBRAE (2019). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte*. Acessado em 12 de junho de 2019 de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>