

MEGA LANCHE'S – FAZENDO MUITO COM POUCO NA ROCINHA

DOI: 1014211/Rege33279

Caso de ensino recebido em: 01/07/2015

Caso de ensino aprovado em: 01/09/2015

*Edmilson Lima – Universidade Nove de Julho - UNINOVE*¹

*Larriza Thurler – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ*²

*Vânia Maria Jorge Nassif – Universidade Nove de Julho - UNINOVE*³

Resumo: Com base principalmente em entrevistas realizadas com os dois sócios, o presente caso de ensino em Administração narra o histórico da Mega Lanche's, de André e de Jorge. O caso dá atenção a fatos particularmente relevantes para o empreendedorismo e a gestão de micro e pequenas empresas em um meio adverso, de baixo desenvolvimento socioeconômico. Evidencia, em especial, modos de se fazer muito com pouco, o valor das pequenas e impactantes inovações (ou inovações frugais) e como é possível um pequeno negócio, ao invés de empregar o planejamento, utilizar modos de se administrar e estratégias emergentes rumo ao sucesso. Na realidade abordada, a inovações são frequentemente ligadas a práticas de marketing e à geração de vantagem colaborativa com ações sociais feitas com intensa relação com a comunidade local. Apesar de sua importância, a administração pouco ou nada planejada, assim como tal modo de se praticar o marketing e se gerar vantagem colaborativa, é ainda amplamente negligenciada na pesquisa e no ensino brasileiros.

Palavras-chave: caso de ensino; padrões emergentes de ação; ausência de planejamento; marketing; empreendedorismo.

MEGA LANCHE'S - MAKING TOO MUCH WITH LITTLE IN ROCINHA

Abstract: Based primarily on interviews with the two partners, the present teaching case in Administration tells the history of Mega Lanche's, André and Jorge. The case gives attention to relevant facts to entrepreneurship and management of micro and small businesses in an adverse environment, of low socioeconomic development. The case is useful to highlight, in particular, ways of doing much with little, the value of small and impactful innovations (or frugal innovations) and how a small business, instead of using planning, uses emergent ways of managing and strategies towards success. In the approached reality, the innovations are often related to marketing

¹ Endereço: Avenida Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, São Paulo – SP, CEP: 05001-100. E-mail: edmilsonolima@gmail.com

² E-mail: larriza@gmail.com

³ E-mail: vania.nassif@gmail.com

practices and generation of collaborative advantage with social activities carried out with intense relationships with the local community. Despite its importance, the administration little or not planned and Mega Lanche's marketing practices and ways of generating collaborative advantage are still largely neglected in Brazilian research and education.

Keywords: Teaching case; emerging streams of action; lack of planning; marketing; entrepreneurship.

Introdução

Conquistados pela praticidade de morar na Rocinha (maior favela brasileira, com cerca de 70 mil habitantes, segundo o IBGE, e mais de 100 mil, segundo moradores) para se deslocar na cidade do Rio de Janeiro, André Martins e Jorge Barão fizeram como muitos na cidade maravilhosa: deixaram a Baixada Fluminense para se estabelecer na comunidade. Iniciaram uma sociedade em sua lanchonete inovadora, a Mega Lanche's, em agosto de 2011.

Aprendendo um com o outro e contando com o apoio de pessoas de sua rede de relação e também do Sebrae, os sócios empreenderam uma sequência de pequenas inovações impactantes, mas responsáveis por significativo desenvolvimento dos negócios e ganhos para a comunidade, também chamadas de inovações frugais. Um dos pontos fortes do trabalho dos dois é a recepção de grupos de turistas estrangeiros na lanchonete. A Copa do Mundo de 2014 foi especialmente favorável ao atendimento desse público, muito atrativo por seu valor médio de compras elevado.

O uso de uma página de Facebook incluindo a divulgação dos produtos com bom humor, fotos de clientes e personalidades e a divulgação de iniciativas de apoio ao esporte foi uma inovação simples que capitaneou uma série de outras. Isso fez com que as vendas não se limitassem apenas às “pessoas que só aparecem na loja se estiverem com fome perto dela”, como diria André. O tráfego significativo de visitantes na página é assegurado pela divulgação de notícias sobre lutadores amadores de MMA e praticantes de outros esportes residentes na comunidade.

A dupla recebe apoio ou patrocínio modesto dos sócios, com quem frequentemente nutrem uma relação de amizade, além de se beneficiarem com a

divulgação de sua imagem na internet. O chamariz virtual levou ao aumento real das vendas. Boa parte delas ocorre no atendimento *on line* pela página para entregas em domicílio. O telefone tem também um importante papel. Com ele, guias turísticos avisam o horário em que grupos de visitantes estrangeiros estarão na comunidade e chegarão à lanchonete. Isso dá partida na preparação de seus pedidos com antecedência razoável e assegura atendimento com rapidez e qualidade a um grande número de pessoas.

Com ampla experiência no trabalho em lanchonetes adquirida desde seus 15 anos de idade, inclusive como proprietário, Jorge Barão contou sobre sua vida profissional e a Mega Lanche's. André Martins fez o mesmo. Um pouco mais novo que Jorge, ele teve experiências de trabalho que variaram do emprego na área de laticínios de um supermercado a dono, com a esposa Andreia Andrade, de uma barraca móvel de cachorro-quente, passando também por proprietário de um local de jogo em videogames.

O início dos negócios em sociedade

Em 2014, Jorge está na primeira metade da quarentena e André é cinco anos mais jovem que ele. Sem nunca terem se conhecido antes de se mudarem para a comunidade da Rocinha, ambos viveram em São João de Meriti, baixada fluminense, e até mesmo frequentaram o mesmo colégio, o Fluminense.

A tão falada violência do tráfico de drogas na comunidade não lhes pareceu um problema para nela viverem, pois, na verdade, lá reinava a mesma lei do sossego comum nas demais favelas cariocas. Com punição severa ou até a morte, os donos do morro (chefes do tráfico) não permitiam na localidade qualquer atividade criminosa além do tráfico que controlavam. Não havia ali roubo, assalto ou estupro, por exemplo. Os raros momentos de grave violência que afetava os moradores com tiroteios e balas perdidas eram aqueles de incursão da polícia para capturar bandidos ou de madrugada na tentativa de tomada dos pontos de tráfico por uma facção criminosa rival.

A mudança de André ocorreu em 1996, ocasião em que ele atravessava a fase de três anos de trabalho em supermercados da Zona Sul carioca, em bairros como Leblon, Copacabana e Ipanema. Para ele, morar na Rocinha era muito mais lógico e prático do que em São João de Meriti, dada a distância dessa cidade em relação à zona sul carioca. Ironicamente, após ter ido morar na Rocinha, abriu um negócio em sua cidade de origem, voltando a ter moradia distante do trabalho. O motivo é que ele frequentemente ajudava vizinhos levando videogames à Baixada Fluminense para reparo ou desbloqueio¹ e viu nisso uma oportunidade. Em 2000, decidiu tornar-se dono de um local para jovens e adolescentes jogarem usando alguns desses equipamentos.

Não bastassem seus desafios de logística, começou a visitar a cidade de Cachoeiras de Macacu, no pé da serra da cidade de Nova Friburgo - RJ, e lá decidiu abrir sua segunda loja de jogos, instalada a cerca de 100 km de distância da primeira. Em cada uma delas, chegou a ter 10 televisores e 10 videogames e alugava por hora a vasta coleção de cópias de games que tinha. Foram quatro anos como microempresário de casa de videogame. No início de 2004, já tinha completado esse ciclo de negócio e migrado para o concerto e o desbloqueio de videogames, o que fez até 2009.

A experiência seguinte foi a que mais o ajudou a fazer a transição para a atividade atual com a lanchonete, como ele mesmo conta:

Eu trabalhava com cachorro-quente, só que isso era muito limitado. Eu só tinha um produto para oferecer à clientela e eu trabalhava em uma barraca. Aquilo dá muito trabalho. E quando você trabalha com perecível, tem que comprar e preparar pra entregar [o produto sem demora] ao cliente. Ainda tinha que tirar a barraca de lugar, levar, limpar porque ficava guardada, envolvida em uma lona, exposta ao tempo. Então me dava muito trabalho a preparação antes de começar a trabalhar, e aquilo me incomodava. E, em frente à minha barraca de cachorro-quente, era a loja da Mega Lanche's [que estava em dificuldade].

André chegou a ter empregados, não mais de um por vez, mesmo operando um negócio tão pequeno e informal. Lembra-se muito bem de uma situação que é frequente em localidades sob o domínio de traficantes: perdeu um bom auxiliar para

LIMA, E.; THURLER, L.; NASSIF, V. M. J. Mega Lanche's – Fazendo muito com pouco na Rocinha. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

o tráfico, atraído pela possibilidade de ganhos maiores. Contudo, o rapaz era muito habilidoso no futebol. O esporte acabou por lhe dar oportunidades mais interessantes, que o tiraram do crime e o levaram para outro estado do país. Em André, tornou-se então uma forte marca a crença que já tinha: o esporte é ótimo para dar boas perspectivas de vida e afastar pessoas do crime.

A Mega Lanche's tinha sido fundada em 2006 por Jorge e um irmão, que estavam diretamente envolvidos em sua operação, e contava também com um cunhado na condição de socioinvestidor. Foi exatamente a ideia de abrir a lanchonete que justificou a mudança de Jorge para a comunidade da Rocinha. Ele aproveitou que o cunhado conhecia alguém de lá querendo alugar uma loja em condições atrativas.

Por não se envolver na gestão ou nas operações, o cunhado pouco ia à lanchonete. O negócio baseava-se sobretudo na experiência acumulada por Jorge em atividades operacionais de seus empregos em diferentes lanchonetes. Seu irmão tampouco tinha conhecimento de administração. Segundo o relato de Jorge, o início das atividades na Rocinha foi um grande desafio por não conhecerem as pessoas do local. Contudo, a lanchonete era uma novidade e vendeu muito logo que foi aberta.

O sucesso inicial foi gradualmente transformando-se em pesadelo ao longo de cinco anos. Os problemas administrativos acumularam-se. Ao mesmo tempo, dois dos sócios mantiveram-se com a necessidade de ser remunerados pela empresa e o cunhado continuava interessado em fazer suas retiradas financeiras. Um problema central foi a necessidade de mais criatividade e habilidade de gestão para manter o crescimento (ou ao menos a estabilidade em nível satisfatório) da clientela, das vendas e dos lucros. Para tanto, por se tratar de um negócio muito pequeno, menos sócios e uma melhor complementaridade de competências entre eles seriam características desejáveis.

Por trabalharem um próximo ao outro, Jorge e André em pouco tempo começaram a conversar. Rapidamente tornaram-se amigos após notarem que tinham um passado com tanto em comum. Outra coincidência é que ambos tinham grandes preocupações quanto a seus negócios. Jorge e seus sócios estavam

prestes a fechar a lanchonete por falta de vendas suficientes. Ao mesmo tempo, Jorge precisava aumentar seus ganhos porque seria pai em breve. André temia uma eventual ação de fiscalização na comunidade após a pacificação² da Rocinha, prevista para 2011, que o impediria de continuar com sua barraca de lanches na rua.

Nesse contexto, alugou um espaço ao lado da Mega Lanche's e relançou a venda de cachorro-quente em seu novo ponto fixo. Incrédulo quanto à possibilidade de sucesso de seu vizinho, Jorge o provocou: “sua loja é do tamanho do banheiro da minha, não vai funcionar”. De fato, o local parecia em princípio ser suficiente apenas para o estacionamento de uma moto, e com aperto. No entanto, vendo-se forçado ao pior, Jorge passou a ver as coisas com outros olhos. Fechou a lanchonete e aceitou um convite de sociedade que já havia recebido de André, que queria diversificar seus produtos, juntar forças e ter mais potencial de crescimento.

O novo negócio, de saída, teria a importante vantagem de trabalhar com custos mínimos, inclusive por ainda não ter empregado e por usar um local de aluguel muito mais barato. O espaço para os clientes consumirem seu lanche seriam a calçada e a rua, com cadeiras dispostas em frente à lanchonete. Ainda no ano de 2011, os sócios lançaram sua microempresa com o mesmo nome fantasia da lanchonete anterior. As instalações da antiga Mega Lanche's passaram a ser usadas por uma espaçosa loja de colchões. André dá mais detalhes sobre o início dos negócios em sociedade:

Aí passamos por um momento em que ele [Jorge] teve que me ensinar muita coisa, pra eu poder entender como funcionava [o negócio] – eu não queria ser um peso ao lado dele, mas poder ajudar. Montamos a loja e eu preferi manter o nome [Mega Lanche's] porque era uma referência, entendeu? Eu achava que aquele nome iria chamar atenção, e o pessoal iria voltar. Só que a diferença de uma loja muito grande pra uma muito pequena era enorme! Ali tinha trabalhado um relojoeiro – acho que por mais de 20 anos. Então, quando nós montamos a loja, as pessoas iam lá pra consertar relógio. Esse foi o primeiro grande obstáculo.

Com sua experiência, Jorge se encarregou dos deslocamentos para fazer as compras de matéria-prima e atuou como principal chapeiro-balconista³. Tornou-se também o responsável pela formação de outras pessoas que desempenhariam as mesmas funções no balcão, a começar por André, reconhecedor de que “não sabia

LIMA, E.; THURLER, L.; NASSIF, V. M. J. Mega Lanche's – Fazendo muito com pouco na Rocinha. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

nem mesmo fritar um ovo”. Nos momentos em que se ausentava para fazer compras nas feiras ou outros locais, Jorge era substituído por André. Contudo, os dois não tardaram a contratar o primeiro empregado e, pouco depois, mais outros.

A formação da sociedade ocorreu sobre bases muito modestas. Jorge nela ingressou com sua experiência e sua força de trabalho. André fez o mesmo, mas com um adicional: suas economias em moedas de um real que enchiam uma garrafa PET de dois litros, algo que não devia ultrapassar R\$ 1.000,00. Jorge dá mais detalhes:

Ele disse “pô, Jorge, eu tenho esse dinheiro aqui”. Entramos em contato com o pessoal que vendia freezers e tal. Veio um rapaz aqui que vendia balcão [frigorífico] e André fez a compra no nome dele. Parcelou com cheque e, no dia a dia, a gente foi lutando. Foi difícil, bem difícil. Pagamos todo mundo. A gente trabalhava bem mal, mal mesmo. A gente anotava as vendas nuns cadernos. Era tudo à caneta. Era difícil. E depois nós fomos melhorando.

Jeitinhos, criatividade e crescimento

Jorge e André trabalharam muito para superar seus primeiros desafios. Seis meses já tinham se passado da abertura da lanchonete e ainda precisavam muito atrair pessoas querendo lanchar, não consertar um relógio. Para tanto, foi muito útil a sagacidade, indo aos limites da legalidade. Impulsionados por André e pensando no formato das duas grandes rochas dos morros da Urca e do Pão de Açúcar, que compõem um dos cartões postais mais conhecidos do Rio de Janeiro, fizeram a logomarca da Mega Lanche's com um M que ficou parecido com o da logomarca de uma famosa rede de *fast food* americana. Isto surtiu um efeito quase instantâneo. A venda de lanches cresceu. A logomarca foi usada por quatro meses. Foi o suficiente para diminuir sensivelmente a confusão do ponto de venda com a antiga relojoaria.

Apesar do avanço, o faturamento ainda não lhes parecia satisfatório. A essa altura, André já tinha tomado grande gosto pela solução de problemas de marketing e vendas. De suas conversas com Jorge e da interação com vários donos de lanchonete, sabia que o X-Tudo⁴ era normalmente campeão de vendas. Mas isso

LIMA, E.; THURLER, L.; NASSIF, V. M. J. Mega Lanche's – Fazendo muito com pouco na Rocinha. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

não ocorria na Mega Lanche's, loja cuja marca, segundo André, tinha um histórico interessante, mas era em geral vista como apenas mais uma dentre tantas outras simples no mercado. Para ele, a solução seria adotar mais medidas bombásticas em relação à imagem da lanchonete e aos nomes dos lanches:

Comecei a pegar gosto por resolver problemas, esses desafios com grandes ideias. E isso se tornou um vício. Até hoje a gente procura os problemas pra transformar em uma grande ideia, ou seja, a gente faz da dificuldade a superação. Era uma loja muito pequena que não vendia bem. Tinha o nome de um negócio que já tinha falido e não tinha cliente fidelizado (...). Eu passei uns dois, três meses tentando ver como é que a gente iria resolver (o problema de vendas). E aí a gente, com os mesmos ingredientes, puxou a alface pra fora, a mesma alface. O molho que ia dentro ficou por cima. O nome X-Tudo virou Mega (do nome da loja) Boladão (uma gíria que na comunidade dá a impressão de grande quantidade). E o sanduíche ficou bem mais robusto, mas com os mesmos ingredientes. Hoje, a gente vende três vezes mais esse sanduíche do que qualquer outro da loja. Eu já tive dias de somar todos os sanduíches e não bater a quantidade do Mega Boladão.

Uma clara divisão de funções estabeleceu-se desde o início, segundo as melhores competências de cada sócio: Jorge posicionou-se como comprador e responsável pela supervisão e pelo treinamento da mão de obra; André assumiu a administração, com grande foco em marketing e vendas.

Segundo relatos de André, a coincidência de ter alguém do Sebrae/RJ (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro) como vizinho e cliente da lanchonete foi de muita utilidade no desenvolvimento da empresa. Nilton, a quem André se mostra muito agradecido, o estimulou a buscar o apoio do órgão para seus negócios. A partir daí, no início de 2012, o microempresário começou a participar das palestras e cursos oferecidos pela entidade, o que evoluiu para o trabalho de seus consultores na lanchonete.

Um dos impactos positivos do apoio da entidade destacados por André é a adoção de planilhas Excel. Elas permitiram o abandono dos antigos seis cadernos de anotações que consumiam duas horas dos sócios por dia nos controles financeiros. Com o que aprendeu a partir das atividades do Sebrae/RJ, inclusive

sobre o que é ser e como ser empreendedor, André diz ter obtido mais facilidade para gerar inovações que aumentam a receita da empresa.

Uma das inovações determinantes para o avanço dos negócios foi o uso do Facebook a partir de 2012, segundo o que ele descreve:

A gente tinha que ter um site. Mas eu, o André, não sabia abrir site. Acho site um pouco complicado e tem pouca informação. E, naquela época, estava começando a explodir a coisa do Facebook. Foi quando eu achei melhor montar uma página no Facebook. Minha esposa montou pra mim e não funcionou porque só quem mexia na página era ela. Eu percebi que eu tinha que ter um atrativo pra poder chamar atenção (...). Eu precisava fazer com que as pessoas, ao terem fome, se lembrassem da minha loja em qualquer parte da Rocinha e viessem a mim. Então comecei a trabalhar com os posts. Fazia coisas usando animações, atualidades, mas sempre na linha do humor. Eu brincava com novela, com alguns personagens de desenhos animados... e o pessoal começou a gostar. A página começou a encher [de pessoas] e a coisa evoluiu bem. Eu percebi que não conseguia trazer a Rocinha toda pra dentro da minha loja, mas eu teria uma forma de levar a minha loja até a Rocinha. Foi quando começamos a atender [pegando pedidos] pelo chat do Facebook – e acho que fomos os primeiros a fazer isso (...). E a coisa se tornou um sucesso. Passamos a vender muito.

A comunidade respondeu positivamente à inovação. Algum tempo mais tarde, o sucesso foi reconhecido pela seção Inovação e Tecnologia da revista Exame PME, que mostrou, em junho de 2014 (edição 74), a empresa como um exemplo no qual houve dobra das vendas com o uso do Facebook. Isso sucedeu outras matérias, como a da figura 6 mostrada no fim deste texto. Contudo, os sócios queriam mais vendas a cada avanço e André já se via sem criatividade para atrair mais clientes.

No mesmo ano de 2012, o acaso trouxe a inspiração para se lançar uma nova onda de crescimento, como André relata:

Foi aí que veio a ideia de um amigo meu, o Diogo Marques. Hoje a gente trabalha em parceria, ainda temos um trato de patrocínio. Ele ia fazer uma luta de MMA aqui na Rocinha e eu perguntei a ele: “Está preparado pra lutar? O que você acha e tal?” Ele respondeu: “Estou pronto. Mas é muito difícil porque a gente que é amador não tem empresa ajudando”. Ele não estava me pedindo patrocínio, estava desabafando como um amigo. E ali eu vi uma oportunidade. Ele me

disse: “Por exemplo, estou precisando tomar esse suplemento aqui [mostrou uma anotação] e eu tinha que comer uma comida mais leve, mas estou do mesmo jeito, porque eu não tenho condições [recursos para isso]”. E eu: “Espere aí. O lanche mais leve eu tenho e a grana pra esse suplemento eu também tenho. Você usaria um boné da loja [em troca desse patrocínio]?” Animado, ele me respondeu: “Pô, claro. Mesmo que você não me dê algo, eu coloco, porque você é meu amigo.” Ele avançou na vida e está até fazendo faculdade agora.

Gradualmente, a Mega Lanche's foi se tornando uma base de apoio e de promoção para esportistas amadores de diferentes modalidades. Pouco do que a microempresa oferece a eles implica em auxílio financeiro direto. Mais comumente, o apoio ocorre na oferta de uniformes a equipes para competição, participação de uma equipe da própria empresa em competições e ampla divulgação dos esportistas no Facebook. Isso dá aos atletas mais chance de projeção no esporte e o reconhecimento de muitas pessoas da comunidade, o que os anima a perseverar ainda mais nas atividades esportivas.

Em seu crescimento gradual, a Mega Lanche's entrou também no caminho do apoio à realização de eventos esportivos na Rocinha ou a seus moradores para competirem fora da comunidade. Foi o que ocorreu, por exemplo, com o incentivo e a divulgação dados a muitas crianças, adolescentes e jovens da comunidade para participarem do 1º Circuito Tio Ley de Bodyboarding, ocorrido em maio de 2013, na praia de São Conrado, próxima à favela. Outro exemplo refere-se ao apoio e à divulgação do evento Favela Kombat Rocinha, realizado em março de 2013. Muitas fotos que destacam a parceria da empresa nesses e em outros eventos esportivos podem ser vistas em www.facebook.com/mega.lanches.7/photos_albums.

Com a rede de relação desenvolvida pelos sócios da empresa, é comum que consigam contar com a visita de renomados atletas (de MMA, futebol, etc.) à comunidade. Na ocasião, fazem aparições em eventos esportivos e/ou simplesmente passam pela lanchonete, onde dão autógrafos e posam para fotos com crianças, jovens e adolescentes. Isso é previamente divulgado pelo Facebook da Mega Lanche's e gera grande afluxo de pessoas à lanchonete. Com atividades desse tipo e as demais de apoio ao esporte, a empresa frutifica ainda mais sua interação mutuamente benéfica com a comunidade, o que lhe dá a chamada

vantagem colaborativa⁵. Ao mesmo tempo em que desempenha um relevante papel social, obtém reforço de sua imagem e alimenta o crescimento de seus negócios.

Em novembro de 2014, Jorge e André mostraram orgulhosos dois símbolos do crescimento da empresa: o liquidificador de cerca de cinco litros de capacidade, usado no início dos negócios, e outro, mais novo, de 25 litros. Engana-se quem pensa que o antigo local do relojoeiro é a única instalação usada pela Mega Lanche's. Ela conta também com dois outros locais separados. Do outro lado da rua em relação à lanchonete, à esquerda, em um corredor entre casas modestas, a microempresa tem seu escritório com cerca de 15 m². Naquele mesmo lado da rua, mas à direita, em outro corredor entre casas muito simples, encontra-se sua espaçosa cozinha industrial, de cerca de 60 m². Na porta da cozinha, encimada por uma grande placa com a logomarca da Mega Lanche's, lê-se a mensagem "TEMOS VAGAS: chapeiro, suqueiro, atendente, balconista. Salário da categoria – carteira assinada no ato da admissão".

A Mega Lanche's nas Copas das Confederações e do Mundo

Havia alguns anos, já se sabia que o Rio de Janeiro seria uma das cidades-sede das Copas das Confederações e do Mundo, respectivamente em 2013 e 2014, com jogos no estádio do Maracanã. Como no restante do país, o povo carioca esperava um aumento expressivo do número de turistas, principalmente para 2014, e se preparou para uma grande festa.

Como se viu pelo Brasil, também houve na cidade grande preocupação com atrasos na finalização da infraestrutura dos jogos e para o turismo, em especial com relação ao aeroporto do Galeão. Independentemente disso, já é prática corrente no país que se faça ao menos alguma decoração ou atividade diferente nas ruas, no comércio e nas empresas em geral por ocasião desses jogos mundiais. Assim, já para a Copa das Confederações, a Mega Lanche's usou muito verde e amarelo em sua loja.

Por ocasião de um torneio de futebol na Rocinha em período próximo a essa copa, o estabelecimento obteve autorização dos organizadores para inserir nas

LIMA, E.; THURLER, L.; NASSIF, V. M. J. Mega Lanche's – Fazendo muito com pouco na Rocinha. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

laterais do campo faixas com palavras de torcida pelo Brasil, ladeadas pelas logomarcas da lanchonete e da competição internacional. No entanto, o principal trabalho de marketing com a copa foi o uso maciço no Facebook de peças de divulgação bem-humoradas e com fotos de jogadores da equipe brasileira.

De todo modo, os esforços de ampliação e de aproveitamento do clima de festa da Copa das Confederações foram direcionados especificamente para a própria Rocinha. Não houve a intenção de atrair clientes de outras localidades. Segundo André, “a comunidade é uma área relativamente fechada, com moradores que tendem a fazer todas as suas compras ali mesmo e sem intensa circulação de pessoas de outros locais do Rio”. Por isso, o marketing para explorar o clima daquela Copa foi centrado na favela. Por outro lado, é comum que se vejam turistas estrangeiros visitando o morro. Eles foram mais numerosos na Copa do Mundo, algo que justificou o emprego de medidas especiais para o evento de 2014.

Como se viu ao longo da Copa das Confederações, a Rocinha tende a receber mais turistas estrangeiros quando há eventos na cidade que os atraem. Jorge, André e sua equipe buscaram ter mais facilidade para atender grandes grupos deles depois de algumas experiências difíceis próximo à Copa do Mundo. O primeiro passo foi ter uma isca para os clientes estrangeiros. Assim, a fachada da loja foi pintada com as bandeiras dos países que lembram mais diretamente as seis línguas que André acreditava serem as mais faladas pelos estrangeiros visitantes da comunidade: Estados Unidos, Israel, Alemanha, Itália, França e Espanha. Abaixo de cada bandeira, lia-se “bem-vindo” nas respectivas línguas.

A tática com as bandeiras para melhorar vendas na Copa do Mundo foi eficiente. No entanto, houve grande confusão nos primeiros contatos com a nova clientela por falta de entendimento de línguas estrangeiras. A solução foi, sem demora, fazer cardápios simples, com os produtos numerados e escritos nos seis idiomas. A partir de então, tudo se resolveu pelo mero entendimento de um número referente ao produto pedido pelo cliente. Grandes grupos de estrangeiros passaram a ser comuns em frente à Mega Lanche’s, a maioria tomando açaí. Repetiu-se assim o que já se via em maio de 2014, segundo a figura 4 do fim deste texto.

André dá detalhes sobre o fato:

Isso deu um boom na loja e me ensinou a trabalhar com esses turistas. (...) A cada verão, vou fazer um trabalho em massa com o turismo pra poder pegar essa clientela. Com a Copa, a Rocinha encheu de turistas e eu vi essa oportunidade (...). Com o turista, eu tenho um preço diferenciado porque o produto dele é diferenciado. Depois que eu trabalhei com a Copa do Mundo, eu entendo que o atrativo pro turista é o açaí. Ele come sanduíche, bebe água mineral, mas o açaí é o forte. Com a estrutura que montamos, a loja mostrou ser capaz de atender essa clientela. Assim, agora já conseguimos antecipar o pedido dos turistas, ou seja, o guia me liga e diz “estou levando 40 turistas aí daqui a pouco” (...). O açaí do gringo é até a metade do copo e a outra metade é de frutas, porque ele quer conhecer as frutas típicas [do nosso país] (...). E é um produto que eu não vendo aos moradores daqui, porque precisa ter um preço mais elevado, (...) cerca de 50% mais caro.

As vendas a grupos de estrangeiros ocorrem durante o dia, quando passam em visita turística pela Rocinha. Não por acaso, o recorde de vendas da loja no período da manhã foi batido durante a Copa. As vendas à comunidade feitas na lanchonete são mais comuns à noite. Assim, poucas vezes o atendimento aos estrangeiros dificulta o trabalho dirigido ao cliente local.

Além da venda programada com a chamada telefônica dos guias turísticos, outra iniciativa que emergiu no início do intenso trabalho provocado pela Copa do Mundo foi a colocação de uma TV na lanchonete, combinada ao sorteio de cornetas e camisetas fazendo alusão à copa. Mais clientes permaneciam no local e também consumiam durante e após os jogos por poderem assisti-los ali mesmo. Daí derivou-se a prática de também atrair mais clientes para assistir lutas de MMA, principalmente quando são de lutadores apoiados pela lanchonete. Divulgados pelo Facebook, os momentos de grande concentração de clientes ajudam a frutificar ainda mais os esforços de marketing.

Outra iniciativa da empresa foi relativa à minicopa realizada na Rocinha com equipes portando o nome de cada país da verdadeira Copa do Mundo e segundo uma tabela de jogos que imitava as primeiras fases desta. A Mega Lanche's apoiou a realização do evento e teve até mesmo sua própria equipe, que jogou com o nome da Holanda e terminou o campeonato em segundo lugar. Como sempre, nessa

situação de apoio, proliferaram no local dos jogos camisas e bonés com a logomarca da lanchonete.

Os aprendizados gerados com as copas foram importantes legados para a equipe da Mega Lanche's e para a comunidade, que já pensam nas Olimpíadas de 2016. André acredita que serão muitos clientes, já que o evento ocorrerá todo na cidade do Rio, diferentemente das copas.

Na casa de máquinas, fazendo funcionar os negócios

Jorge assegura o funcionamento da empresa no dia a dia com o acompanhamento de perto das atividades dos funcionários e principalmente com as atividades de compra e de gestão financeira. Enquanto André se concentra em pensar e agir quanto a novas formas de melhorar os resultados, com iniciativas estratégicas muito apoiadas em marketing e relações públicas, ele cuida das atividades operacionais diárias. Discreto, muitos acreditam que Jorge é um gerente, não sócio na empresa.

Sua disposição para trabalhar é algo que impressiona. Questionado sobre seu modo de atuar, é rápido na resposta: “Estou dentro, a qualquer hora! Não tem tempo ruim [pra mim]!”. Com o mesmo ânimo com que diz isso, descreve seu dia típico de trabalho:

Minha rotina é assim: eu venho pra loja umas sete, oito horas da manhã; vou à lanchonete e faço o caixa do dia anterior, vejo o que está faltando, vejo as mercadorias que têm na loja; vou à cozinha ver as mercadorias que temos, pra saber o que repor; converso com a funcionária da cozinha e venho pra cá, pro escritório; faço a contabilidade, conto o dinheiro, separo dele o que precisamos para pagar e para reservar; daqui, eu ligo pro André se for preciso, antes de sair pro Ceasa [“feira por atacado” - Centro Estadual de Abastecimento] por volta das nove horas (nesse horário, o trânsito fica melhor aqui na Lagoa); (...) estou de volta uma e meia, duas horas da tarde (se o trânsito estiver livre, levo uns 40 ou 50 minutinhos de lá pra cá); peço a um funcionário pra descarregar o carro; vou à cozinha falar com as funcionárias e vou à loja ver se está tudo certo; almoço por volta das 15h; depois, fico pra lá e pra cá entre cozinha e lanchonete, acompanhando o movimento; vou ao contador quando tem algo a resolver com ele. Vou quase todos os

dias ao Ceasa. Não tem dia específico, vou, dependendo da necessidade da lanchonete.

Os sócios confiam na forte parceria de trabalho que têm. Jorge afirma com ênfase seu reconhecimento de que as iniciativas que seu sócio toma para ampliar as vendas têm sido positivas para os negócios. Por sua vez, André dá regularmente provas de segurança quanto ao desempenho e o comprometimento de Jorge. As competências e atividades de ambos são complementares.

Por esses motivos, dão grande liberdade de trabalho um ao outro para desempenharem suas funções, sem verem como frequentemente necessário dar sugestões um ao outro ou debaterem o que deve ser feito. Isso não significa que deixam de manter um ao outro bem informado sobre o que querem fazer e como fazer. Nessa interação contínua, qualquer informação relevante ou necessidade de ajuste é comunicada e tratada sem demora.

No fim de 2014, a Mega Lanche's empregava 12 pessoas, número que chegaria a 20 em fevereiro de 2015. Uma das peculiaridades que fazem com que um negócio aparentemente tão pequeno tenha tantos empregados é o fato de a loja ficar aberta e operando 24 horas por dia. Esse modo de trabalhar foi consequência de uma pequena dificuldade técnica: os dirigentes não conseguiram encontrar e comprar um balcão frigorífico com medidas adequadas para que coubesse na loja e esta pudesse ser fechada à noite (ver o balcão na figura 5 do apêndice). Outra peculiaridade é o trabalho intenso de cozinha necessário para o atendimento dos clientes que pedem pelo Facebook ou por telefone.

De todo o pessoal da empresa, apenas três mulheres têm trabalho em posto fixo, fazendo bolos e doces. Para os demais, os postos e horários são rotativos, intercalando atividades tanto na loja quanto na cozinha. É um modo de não se sobrecarregar qualquer um dos colaboradores e de se preservar sua motivação no trabalho.

Rian, o gerente, é um colaborador-chave do pessoal da Mega Lanche's. Faz o acompanhamento mais próximo do trabalho dos demais de modo a dar tranquilidade aos dirigentes quanto aos pormenores operacionais. André é só elogios quanto ao gerente:

ele é quase como um dono aqui. Tudo que vamos fazer ou que queremos mudar tem a opinião dele. (...) É um dos motivos da Mega Lanche's ser o que é. (...) Ele vai fazer dois anos conosco. O atendimento dele é diferenciado. Ele respira a loja [o tempo todo], acorda pensando na loja.

A postura dos sócios quanto às relações com os colaboradores é de proximidade e cordialidade, sendo um dos pontos altos da descontração com eles a festa de confraternização do fim de cada ano. Com facilidade, percebem as mudanças de humor do pessoal e buscam ajudá-lo no que for possível diante de problemas familiares ou outros. Procuram remunerá-lo além do básico da categoria se veem mérito na equipe.

A prática simples de fazer provisões financeiras, muito negligenciada nas pequenas empresas brasileiras, mostra-se importante para dar sossego aos dirigentes quanto à cobertura dos custos previstos para cada mês, mesmo que elevados. As vendas durante a Copa do Mundo foram fundamentais para oferecer à empresa um maior capital de giro, que se renova continuamente e facilita as provisões. Cada dia é dia de reservar um pouco de recurso para que tudo seja pago sem atraso e dificuldade. Bem-humorado, Jorge diz: “se o mundo for acabar hoje e Deus disser que só entra no céu quem estiver com as contas em dia, não teremos problema”.

Visões e ações para o futuro

Jorge vê grande potencial de aperfeiçoamento das operações da Mega Lanche's com investimento na obtenção de mais espaço de loja, de um carro melhor para fazer as compras e de equipamentos mais modernos. Por isso, considera a conquista de mais recurso financeiro um elemento-chave para o futuro próximo dos negócios. Tais investimentos diminuiriam qualquer limitação de produção e de atendimento que refreie a pulsão de crescimento característica em André. Entre outras oportunidades visadas, as Olimpíadas se aproximam com a promessa de ótimas vendas.

André acredita ser importante dobrar o número atual de dois projetos de apoio a equipes infantis de esporte e também ampliar a variedade de esportes para contato e benefício mútuos com atletas para levar à comunidade mais interesse por modalidades olímpicas. Contudo, o plano mais ousado é a criação de uma rede de franquias, que ele acredita que seria facilitado se fizesse um curso superior em Administração. Mostra-se otimista: em “mais uns três anos, a gente iniciará dois tipos de franquia: um para shopping e locais de praia e outro para comunidades pacificadas. Para cada tipo, serão duas variações: loja grande e loja pequena”. A primeira iniciativa nessa direção é o registro da marca da lanchonete no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), o que já está em conclusão com auxílio do Sebrae/RJ.

De saída, alguns desafios já se mostram e deverão tomar muito do tempo dos dirigentes nos próximos anos. Poderá a Mega Lanche's oferecer produtos e preços padronizados para públicos de perfis tão diferentes, inclusive quanto à renda? As listas de produtos e preços atuais da empresa estão na figura 2 do apêndice. Se esse não for o caminho escolhido, diferenças de preço e/ou de produto em locais de uma mesma cidade como o Rio de Janeiro não provocarão insatisfação nos clientes? Para assegurar uniformidade dos produtos de diferentes pontos de venda, a empresa conseguirá fazer bem a transição para o nível tecnológico e profissional exigido pela produção industrial e pela distribuição centralizada? Se não houver centralização desses processos, será possível assegurar um nível uniforme de qualidade nos diferentes pontos de venda? Dado que a atuação da empresa e suas estratégias de crescimento são cultural e socialmente enraizadas na comunidade da Rocinha, será possível atuar de modo similar em outras localidades? Será a empresa alvo de preconceito em relação a suas origens quando do esforço de instalar novas lojas fora de comunidades pacificadas?

Outro desafio é a precária segurança da Rocinha, como se lê em notícias de jornal sobre a comunidade. Após a instalação da Unidade de Polícia Pacificadora (UPP), em novembro de 2011, o morro deixou de ter dono. Em outras palavras, ele não tem mais uma cúpula do crime que nele dirige atividades de tráfico e impõe a “lei do sossego”. Passaram a ocorrer roubos, assaltos, estupros e outros crimes com

certa frequência na comunidade, visto que a polícia não está presente em todos os espaços críticos da localidade e assim não consegue coibir completamente o crime. Não é raro que se vejam nos jornais notícias sobre confrontos armados ali entre polícia e bandido.

Os criminosos agora atuam cada um por si, sem comando de um só dono do morro, enfrentando policiais quando julgam necessário. Os riscos de morte de moradores com balas perdidas parecem mais altos. A segurança da comunidade é até tema de graves escândalos. Isso se viu claramente com a incriminação de policiais da UPP da Rocinha por tortura e sumiço do morador e ajudante de pedreiro Amarildo de Souza em 2013. Uma curiosidade é que seu filho é um praticante de luta e de futebol patrocinado pela Mega Lanche's.

Para enfrentar esses e outros desafios, a visão dos dirigentes ganhou mais fonte de inspiração e de referência para se aperfeiçoar com uma nova oportunidade oferecida à Mega Lanche's pelo Sebrae/RJ. A instituição proporcionou aos dirigentes da empresa, como fez também com outros empreendedores promissores, o convívio e a troca de experiências com um dirigente de negócios de grande sucesso no mesmo setor de atividade. No segundo semestre de 2014, a Mega Lanche's recebeu a visita do diretor executivo da franquia Megamatte (115 lojas), Julio Monteiro. André pôde visitar essa empresa em seguida, ciceroneado por Julio. A interação entre “os dois Megas” e muitas imagens da Mega Lanche's são apresentadas no Youtube, num vídeo concebido pelo Sebrae. Para vê-lo, basta acessar o site: https://www.youtube.com/watch?v=FCjqB_1lgF86.

Contudo, apesar dos avanços feitos até agora, muito resta a se definir para o futuro da Mega Lanche's, inclusive quanto a dificuldades ainda inimagináveis que enfrentará e ao sucesso que pode estar a sua espera. Que futuro terão, dentro e fora da Rocinha, a empresa e seus esforços de crescimento?

Notas de fim de texto

¹ Desbloqueio de *videogame*: recurso para habilitar o aparelho a executar um jogo reproduzido não oficialmente.

² Pacificação: enfrentamento e expulsão (às vezes envolvendo mortes e prisões) das forças do crime organizado de um território, principalmente daquelas relacionadas ao tráfico de drogas, para sua ocupação por forças policiais e pelas autoridades legalmente constituídas. Alguns dos objetivos declarados pelo Estado para a pacificação são a diminuição dos índices de violência na localidade e a melhoria da qualidade de vida da população local, ao possibilitar mais oferta na comunidade de serviços públicos, infraestrutura urbana, projetos sociais, esportivos e culturais, assim como investimentos privados e oportunidades de desenvolvimento.

³ Chapeiro: aquele(a) que trabalha preparando alimentos sobre uma chapa metálica aquecida. Balconista: aquele(a) que trabalha ao balcão. Chapeiro-balconista: aquele(a) que é chapeiro e balconista.

⁴ X-Tudo: X de *cheese* (queijo em Inglês) e Tudo significando que o lanche tem quase de tudo um pouco em sua montagem.

⁵ As organizações ou empresas que obtêm vantagem colaborativa lidam com arranjos colaborativos que vão além das transações de mercado em suas atividades. Elas tecem colaboração com o meio social ou comunidade, o que normalmente envolve uma vontade de estar em diálogo com esse meio e engajamento em seu desenvolvimento.

⁶ Quando da realização de um vídeo anterior sobre microempreendedores individuais também pelo mesmo órgão de apoio a pequenas empresas, em 2013, André pôde conhecer Rosiley, funcionária do Sebrae Nacional que se deslocou de Brasília ao Rio para tratar da produção do vídeo. Na ocasião, ela insistiu que ele estivesse nas imagens falando de seus negócios. André diz não se esquecer de um dos momentos de conversa com ela, em que o olhou firmemente nos olhos dizendo que ele e a Mega Lanche's tinham um grande potencial, devendo assim seguir em frente, trabalhando com confiança e afinco, para explorá-lo o melhor possível. Segundo ele, esse momento foi um grande impulso por ter ouvido de uma pessoa tão distinta algo que nem ele mesmo tinha ainda visto em si e na empresa.

APÊNDICE



Figura 1 - O "M" da Mega Lanche's (já abandonado)
Fonte: www.facebook.com/mega.lanches.7 visitado em 06/02/2015.

MORANGO	RS 5,00
VITAMINA MISTA	RS 5,00
MARACUJÁ	RS 5,00
BANANA C/ AVEIA	RS 4,50
GRAVIOLA	RS 4,50
CUPUAÇÚ	RS 4,50
ABACAXI	RS 4,50
LARANJA	RS 4,50
MELÃO	RS 4,50
ACEROLA	RS 4,50
MANGA	RS 4,50
MAMÃO	RS 4,50
GOIABA	RS 4,50
CLOROFILA	RS 5,00
BOMBA BAIANA	RS 5,00

ACAI 200 ML	RS 3,00
ACAI 300 ML	RS 4,00
ACAI 400 ML	RS 5,00
ACAI 500 ML	RS 6,00
GUARACAI 400 ML	RS 6,00
GUARACAI 500 ML	RS 7,00
REFRIGERANTE C/ATA	RS 3,50
GUARACAMP	RS 1,20
AGUAS GAS	RS 2,50
GUARAVITON	RS 3,50

1 Mega Boladão	RS 5,00
2 K-Montanha	RS 6,50
3 Triplo-X	RS 8,50
4 X-Egg Burger	RS 4,80
5 Duplo-X	RS 6,20
6 X-Bacon	RS 4,80
7 X-Calabresa	RS 4,80
8 Misto Quente	RS 4,50

Figura 2 - Cardápios da empresa
Fonte: e-mail enviado aos autores por André Martins.

Figura 3 - Algumas propagandas bem-humoradas
Fonte: www.facebook.com/mega.lanches.7 visitado em 06/02/2015.



Figura 4 - Na fase de preparativos para a Copa do Mundo de 2014, um grupo de turistas se delicia tomando açaí na Mega Lanche's
Fonte: www.facebook.com/mega.lanches.7 visitado em 06/02/2015.



Figura 5 - Ilustre no funk carioca, Valesca Popozuda posa em frente à lanchonete
Fonte: www.facebook.com/mega.lanches.7 visitado em 06/02/2015.

Mega Lanches compartilhou um link
29 de abril de 2014 · 🌐



Delivery via Facebook na Favela da Rocinha

Há quase quatro anos, André Luiz da Silva Martins, deixou sua barraca de cachorro-quente para administrar a lanchonete Mega Lanche's na favela da Rocinha, na zona Sul do Rio de Janeiro. O negócio ia bem, mas à passos lentos. Para reverter essa...

WWW.TUDOAI.COM

Fonte: www.facebook.com/mega.lanches.7 visitado em 06/02/2015.



Fonte: foto feita por um dos autores em novembro de 2014.

Figura 6 - Na matéria de um *site*, André mostra o sistema de *delivery* com Facebook no escritório da Mega Lanche's (esquerda) e Jorge e André mostram com orgulho a logomarca da empresa (direita).

Notas de Ensino

Objetivo de ensino: o objetivo central do caso é fazer a imersão de seus leitores em uma situação de empreendedorismo e gestão de pequena organização em um contexto de alta restrição de recursos e marcado por outros tipos de limitação – como a violência e a alta densidade de população carente – e, a partir daí, promover sua aprendizagem sobre:

- * Administração e estratégia emergentes, ou seja, sem o uso (ou com pouco uso) do planejamento e seguindo o fluxo dos acontecimentos.
- * Marketing com base em criatividade, pequenas inovações impactantes e técnicas simples ao alcance dos pequenos negócios.

Uma característica marcante da Mega Lanche's é sua forte implicação social. Ela conta com um intenso trabalho de promoção de atividades esportivas e de apoio a atletas na Rocinha. Com essa implicação social, o negócio gera um tipo particular de vantagem competitiva, chamado vantagem colaborativa (JOHNSEN; ENNALS, 2012). Segundo esses autores, consegue-se gerar vantagem colaborativa lidando-se com arranjos colaborativos, que vão além das transações de mercado (com clientes, fornecedores, etc.) em suas atividades. Ela emerge da colaboração com o meio social ou comunidade, normalmente envolvendo uma ativa vontade de estar em interação construtiva com tal meio, contribuindo para seu desenvolvimento (JOHNSEN; ENNALS, 2012).

Devido a sua implicação social, a empresa apresenta características de organizações híbridas por ter em seu modo de atuar a coexistência de distintas lógicas condutoras de suas atividades (BESHAROV; SMITH, 2014): as lógicas empresarial e social. Casos que ilustram essas características incomuns em pequenas empresas são muito raros, principalmente quando se trata do Brasil, onde contribuições importantes para se entender esse fenômeno organizacional são feitas pelos trabalhos acadêmicos de Thomaz Wood Jr., professor da FGV – um deles é Wood (2010).

O hibridismo e a vantagem colaborativa são novas linhas analíticas promissoras para o estudo de práticas ainda negligenciadas, mas importantes, no

empreendedorismo e na gestão de pequenas empresas. São particularmente importantes num contexto de economia emergente, como o brasileiro, devido ao corrente cenário de pobreza e alta restrição de recursos agravado pela ação desorganizada (ou inação) do Estado – como mostram os muitos problemas ocorridos nos preparativos para a Copa do Mundo de 2014. Nesse meio, empresas com mais integração social local, como as micro e pequenas empresas, tendem a realizar atividades de apoio ao desenvolvimento socioeconômico, por vezes até assumindo atividades típicas do Estado (mas negligenciadas por ele), como as iniciativas de cunho social.

Pode-se dizer também que o caso da Mega Lanche's traz uma viva ilustração de como o aproveitamento das oportunidades da Copa do Mundo ocorreu até mesmo em locais nada óbvios para um possível afluxo de turistas provocado pelo evento, como uma favela.

Ilustrando aspectos desses variados temas, o caso também favorece que se desperte em estudantes universitários ou de outros níveis de formação o olhar para as características empreendedoras dos dirigentes retratados, tais como a persistência, a capacidade intuitiva, a crença nas interpretações que se têm dos fatos, dentre outras. É possível levar os estudantes a aprender sobre esses aspectos principalmente quando observam os atores em ação ou colocando-os em situação de prática. Isso contribuiria para os estudantes terem um olhar de si mesmos, permitindo uma reflexão sobre as próprias características empreendedoras e uma eventual intenção de empreender.

Fonte dos dados para redação do caso

A principal fonte dos dados foram entrevistas semiestruturadas com os proprietários-dirigentes da empresa, mas também foram utilizados jornais e revistas com matérias sobre a comunidade da Rocinha, a *fan page* da empresa no Facebook e vídeos do Youtube. Essas fontes estão citadas no caso, nas situações em que para ele foi transferida parte do conteúdo.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

1- Sobre o avesso do planejamento: ao final de um processo de aprendizagem sobre planejamento, planejamento estratégico ou plano de negócios (ou apenas querendo-se discutir e ensinar sobre a administração pouco ou nada planejada), pedir a leitura do caso aos alunos e que identifiquem no texto se e como o planejamento contribuiu para o desenvolvimento do negócio. Naturalmente, eles terão dificuldade para identificar aspectos de planejamento no caso e tenderão a perceber que, em certas circunstâncias, é possível alguém fazer seus negócios avançarem significativamente sem se amparar no planejamento.

- Questões possíveis:

1.1- Planejar é sempre bom para os pequenos negócios?

1.2- Não planejar é sempre ruim para eles?

1.3- Se for considerado que os pequenos negócios precisam de grande flexibilidade e rapidez na resposta às mudanças de contexto, como imaginar que possam fazer planejamento sem perder essas qualidades?

1.4- Como seria possível um pequeno negócio usar o planejamento, o planejamento estratégico ou o plano de negócios (o professor escolhe de qual tratará), dado que enfrentam grande restrição de recursos e têm pouco ou nenhum pessoal com formação em Administração?

1.5- Que mudanças importantes e de sucesso ocorridas sem planejamento podem ser identificadas na história da Mega Lanche's? Como se poderia imaginar a ocorrência delas com o uso do planejamento?

2- Sobre marketing: a literatura mais corrente dessa área (preparada por autores como Kotler e Armstrong) sustenta a importância de se administrar adequadamente os 4 Ps (preço, praça, promoção e ponto de venda) com base em processos relativamente elaborados e dispendiosos para a realidade de uma micro ou pequena empresa: pesquisa de mercado, planejamento de marketing, uso de propaganda... Pode-se pensar que tais processos estejam mais facilmente ao alcance das grandes empresas.

No caso dos pequenos negócios ou do empreendedorismo, há uma literatura ainda pouco conhecida no Brasil, principalmente em salas de aula da graduação, que trata do chamado marketing empreendedor. Este foca, por exemplo, o uso de inovações impactantes que são simples e baratas, da rede de relação dos proprietários-dirigentes, do endosso que os primeiros clientes podem dar para a venda a mais clientes e do marketing boca a boca como maneiras de se realizar atividades de marketing compatíveis com a realidade dos pequenos negócios e dos empreendedores que não querem despende muito recurso.

O caso da Mega Lanche's pode ser usado para se ilustrar e discutir essas maneiras de se fazer marketing frequentemente usadas nos pequenos negócios, mas pouco estudadas e, principalmente, pouco ou nada ensinadas nos cursos de graduação brasileiros.

- Questões possíveis:

2.1- Quais são as principais atividades de marketing realizadas pela direção da Mega Lanche's? Quais delas são baratas e eficazes?

2.2- Quais você acredita que têm maior efeito sobre o fortalecimento da marca da empresa? Quais você acredita que mais ajudam a aumentar as vendas?

2.3- Você acredita que seria preferível a direção da empresa ter feito uma pesquisa de mercado antes de lançar seus produtos?

2.4- A pesquisa de mercado seria mais viável e mais barata do que lançar produtos e, depois, fazer ajustes na sua forma de oferta para melhorar as vendas? Lembre-se que o lançamento com ajustes posteriores foi uma característica da transformação do X-Tudo no Mega Boladão.

2.5- O que dizer sobre a primeira estratégia de marca para atrair clientes baseada na logomarca semelhante à de uma grande rede internacional de lanchonetes?

2.6- E do apoio da empresa a atividades esportivas de moradores da favela, a começar com os lutadores de MMA?

2.7- Há aspectos de marketing de emboscada no caso? O que dizer sobre a apresentação da logo da Copa em peças de divulgação da empresa?

2.8- A vantagem colaborativa da Mega Lanche's, obtida com intensa interação com a comunidade e apoio ao seu desenvolvimento com as atividades de cunho social (apoio à prática de esportes e a eventos esportivos na favela), inclui a contrapartida comunitária que coloca sua marca em prestígio e favorece a venda de lanches. Isso dificulta a perda de clientes para eventuais concorrentes e pode até gerar fidelização. Que cuidados devem ser tomados nesse tipo de busca de vantagem colaborativa?

2.9- Como os dirigentes poderiam buscar esse mesmo tipo de vantagem em outras áreas da cidade se conseguirem levar adiante a estratégia de crescimento com franquia? Seria viável e justificável para a empresa fazer esse esforço nessas outras áreas?

2.10- Que tipo de impacto a imagem e a identidade da empresa como uma lanchonete da Rocinha poderia ter sobre o projeto de franquia e a condição de a empresa ter pontos de vendas em outros bairros ou cidades?

3- Outros questionamentos possíveis:

3.1- Quais são as principais capacidades a desenvolver e a explorar para se fazer muito com pouco?

3.2- Não ter recurso para investir significa o fim do caminho para um empreendedor? Explique.

3.3- Quais são as principais características dos empreendedores que estão assegurando a boa progressão da empresa até agora?

3.4- Que papel desempenha a criatividade na Mega Lanche's?

3.5- Responder as questões do final do caso.

3.6- Levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa.

3.7- Refletir sobre a complementaridade dos dois sócios, sobre a formação da sociedade e sobre o apoio de Rian na gestão dos negócios.

3.8- Quais são os principais ensinamentos que você retira do caso?

3.9- Levantar os pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens das atividades para ampliar as vendas nas Copas e para turistas estrangeiros.

- 3.10- O que você faria de diferente se fosse André? E se fosse Jorge?
- 3.11- Considerando-se o estudo do caso, o que você pensa sobre a possibilidade de ter seu próprio negócio?
- 3.12- Que tipo de dificuldade a vantagem colaborativa obtida pela Mega Lanche's em suas atividades sociais gera para concorrentes que tentassem tirar parte de sua clientela?
- 3.13- Por que e como a vantagem colaborativa gera esse tipo de dificuldade para a concorrência dando certa proteção à parcela de mercado da Mega Lanche's?
- 3.14- Em se tratando do hibridismo da Mega Lanche's, de que modo a lógica social da empresa poderia se chocar com sua lógica empresarial? Que problemas tal choque poderia provocar?
- 3.15- O que a Mega Lanche's perderia se tivesse apenas a lógica empresarial? Faria sentido seus dirigentes abandonarem a lógica social buscando maior lucratividade (ou seja, restringindo-se à lógica empresarial)?

Informações complementares sobre a empresa

Recomendamos ao professor e aos alunos que busquem na *fan page* da empresa (www.facebook.com/mega.lanches.7) informações adicionais e mais atuais sobre os produtos e o desenvolvimento do negócio, assim como no Youtube e com a ajuda do Google, usando expressões de busca combinadas como “Mega Lanche's”, Rocinha, lanchonete e “Mega Boladão”.

Possível organização da aula para uso do caso

É preferível que, antes da aula, todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos que lhes pareceram mais importantes e interessantes. Isso propiciará um melhor aproveitamento do tempo de aula e o início desta com qualidade mais elevada da participação dos alunos, dado

que já conheceriam o conteúdo do caso e teriam tido tempo para refletir um pouco sobre ele. Para ter mais segurança da leitura prévia do caso por todos os alunos, o professor pode pedir-lhes que tenham prontas e por escrito (valendo nota de avaliação ou não) as respostas para algumas perguntas sugeridas nestas notas de ensino.

O professor pode escolher do que tratará com os alunos, focando exclusivamente ou de modo combinado atividades relacionadas aos modos de administração e de estratégia emergentes, ao marketing e/ou questões sugeridas na seção “Outros questionamentos possíveis”.

Para enriquecimento das respostas dos alunos, promoção do aprendizado mútuo entre eles e aperfeiçoamento de suas contribuições a serem compartilhadas em uma discussão aberta com todos, é recomendável que o professor use um primeiro momento da aula para que trabalhem em equipes de cerca de três alunos na resposta para algumas das questões sugeridas. Uma experiência produtiva é que seja dado um tempo curto para isso aos alunos, de modo que se mantenham bem despertos e dinâmicos e mais facilmente gostem da atividade. O professor pode dar dicas e estimular a todos em alguns momentos desta primeira atividade.

Numa segunda etapa, pode-se fazer uma discussão aberta, a começar pelas respostas de cada equipe desenvolvidas na etapa precedente e podendo-se também usar alguns elementos de resposta dos exercícios eventualmente pedidos a eles para antes da aula. É recomendável que o professor ou alguns alunos registrem na lousa ou numa projeção de multimídia os elementos centrais das respostas discutidas para que sejam tratados eventuais enganos ou dúvidas no final da etapa.

Pode-se fazer também uma terceira etapa, ainda aberta à participação de todos os alunos e com tomada de nota dos elementos principais, usando-se as demais questões aqui recomendadas.

Na última etapa, é recomendável retomar as notas registradas, tratar de enganos e dúvidas e, por fim, dar retroalimentação a todos e fazer conexões de fixação e de melhor aproveitamento conceitual dos aprendizados com os conhecimentos e demais leituras trabalhados com os alunos. Para tanto,

normalmente é produtivo citar autores e leituras que os alunos já estudaram ou vão estudar, usando-se aspectos do caso para ilustrar suas contribuições.

Sugestões de bibliografia para aprofundamento do estudo de caso

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: Uma Visão de Processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BHIDÉ, A. V. Planning vs Opportunistic Adaptation. In: __. **The Origin and Evolution of New Businesses**. New York: Oxford University Press, 2003, p. 53 - 68.

CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes Sociais Empreendedoras para Obtenção de Recursos e Legitimação Organizacional: Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 62 – 95, 2015.

GOIS, P. H.; MACHADO, H. P. V. Uma Abordagem sobre o Papel das Redes para Pequenas Empresas e sobre os Efeitos no Aprendizado de Empreendedores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 32 - 52, 2012.

LIMA, E. Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 2, p. 1 – 10, 2000.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S. The Strategic Management Process. **The strategy of small firms: strategic management and innovation in the small firm**. Cheltenham: Edward Elgar. 2009.

MINELLO, I. F.; ALVES, L. C.; SCHERER, L. A. Fatores que Levam ao Insucesso Empresarial: Uma Perspectiva de Empreendedores que Vivenciaram o Fracasso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 1, p. 19 – 31, 2013.

NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; AMARAL, D. J. Autopercepção de Habilidades de Planejamento dos Empreendedores: Evidências de Empresários Brasileiros. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 107 – 121, 2014.

PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na Criação de Empresas em Diferentes Momentos: Um Estudo de Casos Múltiplos a Partir da Ótica dos Empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 2 – 17, 2014.

LIMA, E.; THURLER, L.; NASSIF, V. M. J. Mega Lanche's – Fazendo muito com pouco na Rocinha. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

ZOSCHKE, A. C. K.; LIMA, E. Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um Estudo sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Gestão & Planejamento**, v. 1, p. 7 – 18, 2006.

Referências citadas no texto

BESHAROV, M.; SMITH, W. K. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining their Varied Nature and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364 – 381, 2014.

JOHNSEN, H. C. G.; ENNALS, R. (eds.). **Creating Collaborative Advantage – Innovation and Knowledge Creation in Regional Economies**. Burlington: Gower, 2012.

WOOD, J. R. T. Organizações Híbridas (pensata). **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241 – 247, 2010.

LIMA, E.; THURLER, L.; NASSIF, V. M. J. Mega Lanche's – Fazendo muito com pouco na Rocinha. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.