



“Abri minha empresa, e agora?”: Empreendedorismo e Configurações de Modelos de Negócio de *Dark Kitchens* da Região do Triângulo Mineiro

Aluno: Vinícius Igawa Souza

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

Resumo

A pandemia de Covid-19 impôs desafios e transformações a inúmeros segmentos da economia global. No cenário brasileiro, o setor de alimentação fora do lar foi um dos mais impactados, com uma vasta quantidade de empresas que encerraram suas operações em virtude das restrições implementadas para interromper a disseminação do vírus. Logo, em meio a este cenário de crise, emergiram novas oportunidades e adoção de modelos de negócios, como as *Dark Kitchens* ou *Ghost Kitchens*. O presente trabalho objetiva analisar o modelo de negócio de *Dark Kitchens* que operam em Ituiutaba-MG. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, baseada no estudo de dois casos de empreendimentos que modelaram suas operações com base nos pressupostos de negócios caracterizados como *Dark Kitchens*. Foram realizadas entrevistas junto aos empreendedores, e o conjunto de dados coletados foi analisado com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados permitiram a compreensão do processo empreendedor de criação das empresas estudadas, de seus respectivos modelos de negócio, dos fatores de sucesso associados às suas operações e dos desafios associados à sua atuação no mercado. Conclui-se que o modelo de negócio analisado se revelou uma vantagem competitiva que permitiu às empresas estudadas não apenas atravessar a crise sanitária da Covid-19, mas prosperar, otimizando custos operacionais e garantindo maior agilidade e qualidade na produção em comparação com empresas tradicionais.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Processo Empreendedor. Inovação. Modelo de Negócio.

1. Introdução

A pandemia de Covid-19 impôs desafios e transformações a inúmeros segmentos da economia global. No cenário brasileiro, o setor de alimentação fora do lar foi um dos mais impactados, com uma vasta quantidade de empresas que encerraram suas operações em virtude das restrições implementadas para interromper a disseminação do vírus. Em 2020, aproximadamente 300 mil empresas do setor de alimentação fora do lar encerraram suas atividades devido à pandemia da Covid-19. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes identificou que o Brasil registrou uma perda de 30% dos negócios voltados à alimentação fora do lar, devido à crise sanitária mundial (ABRASEL, 2021). Paralelamente, com base na pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) indicou que os serviços de alimentação, principalmente voltados para as famílias, sofreram uma queda de 23,12% no período de 2019 a 2020. No entanto, em comparação com o período de 2019 a 2021, observou-se uma variação de 15,53% e ao comparar os anos de 2020 e 2021 houve um crescimento de 9,87%, indicando uma possível recuperação econômica do setor.

Os declínios observados são consequências diretas do isolamento social. Os estabelecimentos não essenciais que atendiam os públicos, como restaurantes e bares, foram impedidos de abrir para consumo no local, o que exigiu a adoção de novas estratégias



mercadológicas para garantir a sobrevivência de pequenos negócios (Freitas; Borges; Enoque, 2022). Logo, em meio a este cenário de crise, emergiram novas oportunidades e a adoção de modelos de negócios, como o caso de *Dark Kitchens* ou *Ghost Kitchens*.

Embora a origem do termo seja imprecisa, o aplicativo de entregas britânico *Deliveroo* introduziu o conceito de *Dark Kitchen* para designar restaurantes que buscam mitigar riscos mercadológicos tradicionais. Esses estabelecimentos procuram reduzir seus custos operacionais para manter a integridade de seus serviços, promovendo maior viabilidade para a continuidade de suas operações (Libera, 2022). Assim, as *Dark Kitchens* são caracterizadas como estabelecimentos de serviço alimentício que operam desprovidos de fachada física e de atendimento presencial aos consumidores. Estas cozinhas oferecem refeições exclusivamente por serviços de entrega, eliminando qualquer contato direto com os consumidores (Khan, 2020; Libera, 2022).

Esses empreendimentos, em virtude de seu modelo de negócio voltado para a entrega de alimentos em domicílio, introduziram uma nova abordagem no setor de restaurantes e bares. Em contraste com os estabelecimentos tradicionais, as *Dark Kitchens* concentram-se exclusivamente na produção e entrega de alimentos, sem disponibilizar espaço para consumo no local. Operando com a estrutura característica de uma cozinha industrial, esses negócios atendem aos pedidos por meio de plataformas de marketplace em aplicativos móveis, contato telefônico ou mídias sociais.

Ainda que este modelo contribua para a redução de custos, operacionalizá-lo não é algo isento de desafios. Desse modo, este trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os fatores de sucesso e desafios associados à sobrevivência das *Dark Kitchens* no segmento de alimentação fora do lar, na região de Ituiutaba-MG? Para responder a este questionamento, o presente trabalho objetiva analisar os fatores de sucesso e desafios do modelo de negócios de *Dark Kitchens* que operam em Ituiutaba-MG. Especificamente, buscou-se: i) caracterizar o processo empreendedor de criação dos negócios estudados; ii) mapear o modelo de negócios nas empresas estudadas; iii) identificar fatores de sucesso associados aos empreendimentos investigados; iv) identificar os desafios associados à atuação das empresas no mercado local.

Teoricamente, este estudo complementa uma lacuna na literatura ao explorar o fenômeno empreendedor das *Dark Kitchens*, além de esclarecer as dinâmicas mercadológicas do setor de alimentação fora de casa, contribuindo para o aprimoramento das teorias e práticas existentes sobre estratégia de negócios, concorrência e sobrevivência de empresas de serviços alimentícios. Ao entender melhor as potencialidades e desafios enfrentados pelas *Dark Kitchens* na competição com restaurantes tradicionais, os empreendedores e gestores podem desenvolver estratégias mais eficazes para garantir a sobrevivência e o sucesso de seus negócios. Com isso, as percepções obtidas a partir deste estudo podem contribuir para a formulação de políticas públicas que apoiem o crescimento e a sustentabilidade do setor de *Dark Kitchens*. Este trabalho não apenas enriquece o conhecimento acadêmico, mas também apresenta implicações práticas significativas para o comércio de serviços alimentícios.



2. Fundamentação teórica

2.1. Empreendedorismo

O cenário empreendedor caracteriza-se por sua constante evolução e por estar sujeito a diversas interpretações do ponto de vista científico. Trata-se de um fenômeno lógico e de funcionamento particular, caracterizado por múltiplas intervenções socioeconômicas, tornando-se foco de crescente análise acadêmica (Borges; Brito; Lima; Lescura, 2021). Em consequência, o dinamismo do empreendedorismo, suas repercussões e as particularidades inerentes à sua manifestação motivaram seu estudo e problematização científica (Lopes; Lima, 2019; Wiklund; Wright; Zahra, 2019).

Com base nesse cenário, a compreensão do fenômeno do empreendedorismo é marcada por uma multiplicidade de delimitações conceituais, de concepções e abordagens teóricas, e de vertentes temáticas que demonstram a diversidade de possibilidades de interpretação e exposição de sua manifestação (Borges; Lima; Brito, 2017). A partir disso, surgem diversas possibilidades de investigações sobre o fenômeno mencionado, com o intuito de elucidar aspectos como a geração de empreendimentos, o perfil e a conduta do indivíduo empreendedor, a arquitetura dos processos de prospecção e aproveitamento de oportunidades, o intraempreendedorismo, a ação empreendedora e a inovação (Borges; Brito; Lima; Lescura, 2021; Shepherd; Souitaris; Gruber, 2021).

De modo geral, o entendimento do empreendedorismo passa pela relação entre a ação de um indivíduo, caracterizado como empreendedor, e a organização por ele criada (Gartner, 2012). O empreendedorismo abrange tanto a criação de novas empresas quanto a elaboração e aplicação de inovações dentro de organizações preexistentes (Gartner; Brush, 2016). A ligação entre teoria e prática explica por que o termo empreendedorismo foi inicialmente empregado no contexto da sociedade capitalista comercial, destacando a importância de indivíduos capazes de inovar para obter vantagens competitivas, aliada à habilidade de descobrir e aproveitar oportunidades (Hespanha; Ferrarini; Gaiger, 2010).

Shane e Venkataraman (2000), em uma perspectiva contemporânea, propuseram que o empreendedorismo está intrinsecamente ligado à identificação, avaliação e exploração de oportunidades. Os autores destacam a importância da percepção do empreendedor, a qualificação da oportunidade e a capacidade de reunir os recursos necessários para transformar a oportunidade em um empreendimento bem-sucedido. Neste sentido, o empreendedorismo passa a ser visto como um processo, formado a partir de etapas que compreendem o vínculo entre a identificação e o aproveitamento de oportunidades e a ação de empreendedores dispostos a aproveitá-las. Carlsson *et al.* (2013), em síntese, afirmam que o empreendedorismo é uma atividade econômica desempenhada por indivíduos, seja de forma independente ou corporativa. O núcleo dessa atividade consiste em identificar ou criar oportunidades e levá-las ao mercado, mesmo em condições de incerteza. Isso envolve tomar decisões importantes sobre o negócio, como o produto, o local, a gestão dos recursos e as formas de ganho (Borges; Lima; Brito, 2017).

Por sua vez, uma expressiva parte da literatura dedica especial atenção à figura do empreendedor, concebendo-o como o elemento principal na definição de empreendedorismo. Tal abordagem metodológica visa, portanto, a delinear as peculiaridades que distinguem os indivíduos de perfil empreendedor dos demais (Borges; Lima; Brito, 2017). Gartner (2001) afirma que a figura do empreendedor se configura como um agente dotado de capacidade inovadora e de iniciativa. A este indivíduo incumbem a assunção de riscos inerentes ao empreendimento e a deliberação sobre a alocação e articulação de recursos limitados. Neste sentido, o empreendedor pode ser considerado como um agente disruptivo, que introduz



inovações no mercado, seja na forma de novos produtos, processos ou estruturas de negócios, destacando-o como um agente transformador e promotor de desenvolvimento econômico a partir de um processo de destruição criativa (Schumpeter, 1949).

Com efeito, autores clássicos do campo, como os economistas Schumpeter e Cantillon, caracterizaram o empreendedorismo como uma habilidade excepcional, reservada a indivíduos notavelmente talentosos e destemidos. Essa capacidade efêmera desafia a noção convencional de que o empreendedorismo é uma força impulsionadora do desenvolvimento de uma nação, destacando sua natureza temporal e desafiadora de reprodução sustentável (Ferrarini; Gaiger, 2010). Em outros termos, essa concepção ressalta que a qualidade essencial do empreendedor reside na habilidade de converter ideias inovadoras em empreendimentos lucrativos.

Os empreendedores, geralmente, são impulsionados pela autorrealização e pelo anseio de assumir responsabilidades e ser autônomos. O empreendedor acha irresistíveis as novas iniciativas e sempre propõe ideias inovadoras, seguidas de ação. A autoavaliação, a autocritica e o controle do comportamento são traços do empreendedor que busca o autodesenvolvimento. Para se tornar um empreendedor bem-sucedido, é necessário ter imaginação, determinação, habilidade para organizar, liderar pessoas e conhecimento técnico de etapas e processos (Felippe, 1996; Oliveira; Forte, 2014).

A literatura reforça a ideia de que o empreendedor é um indivíduo multifacetado e versátil, com competências que refletem vários aspectos de sua personalidade. Dentre os diversos conceitos de empreendedorismo, ressalta-se a importância de traços como organização, dinamismo, comprometimento, habilidades de relacionamento, liderança, persuasão, autoconfiança, visão estratégica, eficácia na construção de redes de contatos, capacidade de definir objetivos e disposição para assumir riscos (Carpenter, 2011; Dornelas, 2005; McClelland, 1972; Thompson, 2004).

Conclui-se que a ação empreendedora teve sua expansão nos séculos XVI a XVIII, validada nas habilidades, experiências sensoriais e na razão, firmando-se como mecanismo de descoberta de novas oportunidades comerciais e de ineficiências (Murphy; Liao; Welsch, 2006). Logo, verifica-se que o empreendedorismo existe desde os primórdios das trocas e do comércio na sociedade. Como exemplo, Hisrich et al. (2014) citam Marco Polo que estabeleceu rotas comerciais para o Oriente no século XIII, tomando uma posição ativa no negócio e enfrentando todos os riscos físicos e emocionais decorrentes dessa responsabilidade.

No Brasil, o fenômeno do empreendedorismo começou com a exploração do continente, estando intimamente ligado ao progresso econômico e social. Esse desenvolvimento foi impulsionado pela extração de recursos naturais e metais preciosos, visando atender às práticas mercantilistas das nações europeias entre os séculos XV e XVIII. Durante esse período, a economia colonial brasileira se estruturou em torno da produção e exportação de açúcar, ouro e outros produtos primários, que eram altamente valorizados no mercado europeu (Santos; Lima, 2017).

2.2. Empreendedorismo no Brasil

A história do empreendedorismo no Brasil está profundamente conectada ao seu progresso econômico e social. No Brasil Colônia, o empreendedorismo estava focado em atividades econômicas como a produção de açúcar, mineração e comércio de produtos tropicais. As práticas mercantilistas, impulsionadas pela busca por metais preciosos e a necessidade de atender à demanda europeia, moldaram a mentalidade empreendedora dos colonizadores (Santos; Lima, 2017).

Santos e Lima (2019) argumentam que o desenvolvimento da indústria têxtil e a expansão da produção cafeeira foram catalisadores nas transformações econômicas e sociais.



O empreendedorismo estava fortemente ligado à elite agrária, responsável por consolidar o país como o maior produtor de café do mundo. Entretanto, essa concentração econômica também gerou disparidades sociais e econômicas, evidenciando as nuances do empreendedorismo em um contexto de desigualdades.

Durante o século XX, o empreendedorismo no Brasil passou por transformações significativas, inicialmente marcadas pela industrialização, urbanização crescente e diversificação econômica. Nesse período, a influência do Estado foi notável, com políticas que incentivaram a industrialização e deram origem a empreendedores em setores como manufatura e serviços. Contudo, a década de 1980 representou uma mudança paradigmática com a redemocratização e a abertura econômica, resultando em uma diversificação ainda maior do empreendedorismo. Surgiram micro e pequenas empresas, e houve um aumento significativo da participação de mulheres e de grupos historicamente marginalizados, refletindo uma tendência contemporânea (Ferreira, 2010).

O empreendedorismo no Brasil tem sido estudado intensivamente nos últimos anos, com foco em eventos significativos e teorias atuais. Pereira e Silva (2018) analisaram as mudanças do século XX, destacando políticas que influenciaram o empreendedorismo em setores como manufatura e serviços. A redemocratização na década de 1980 levou a uma diversificação notável do empreendedorismo, com o surgimento de micro e pequenas empresas, conforme observado por Silva et al. (2021). Hoje, conforme evidenciado por Oliveira e Lima (2022), o empreendedorismo brasileiro é dinâmico, marcado por startups e inovações, refletindo uma resposta às demandas tecnológicas e um foco crescente em negócios sustentáveis e socialmente responsáveis.

Por fim, nota-se que o empreendedorismo no Brasil é marcado por evoluções, diversidades e dinamismos notáveis. O crescimento acelerado das startups, apoiado por políticas governamentais e iniciativas do setor privado, sublinha a vitalidade do atual cenário empreendedor. Essa tendência reflete não apenas a adaptação às demandas do século XXI, mas também um movimento crescente em direção a modelos de negócios inovadores e socialmente responsáveis, sugerindo um futuro brilhante para o empreendedorismo no Brasil, embora esse cenário seja desafiado por fortes crises econômicas, sociais e de política fiscal.

2.3. Empreendedorismo na pandemia

A pandemia da Covid-19 impôs diversos desafios à sociedade nas esferas sanitária, política e, principalmente, econômica. De acordo com o Instituto Butantan (2020), o vírus surgiu em dezembro de 2019, supostamente, na cidade de Wuhan, na China, e os primeiros registros no Brasil foram em fevereiro de 2020, originando múltiplos problemas aos sistemas de saúde, econômicos, sociais e educacionais.

A crise ocasionada pela pandemia trouxe impactos profundos para a sociedade, sobretudo na economia, devido à queda da renda das famílias e aos adiamentos de investimentos e projetos empresariais (Melo, 2021). Portanto, são evidentes os efeitos que a pandemia da Covid-19 provocou, tanto na queda do volume de vendas quanto, principalmente, nas restrições de funcionamento dos diferentes segmentos do comércio (Negri et al., 2020).

Castro et al. (2021) afirmam que a pandemia da Covid-19 impactou a ordem pessoal e profissional, bem como a saúde mental das pessoas, aumentando o medo e a insegurança em relação ao desenvolvimento financeiro e estratégico. Porém, foi neste cenário que começaram a surgir estratégias que, em sua maioria, impulsionaram o aumento e o aprimoramento da utilização dos meios de comunicação virtual, como redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas. Como oportunidades de negócio, os empreendedores perceberam o crescimento



profissional e novas formas de trabalho, tais como o *home office*, as escalas reduzidas, a terceirização de atividades e a virtualização de processos.

Devido à suspensão das atividades comerciais e ao fechamento de empresas consideradas não essenciais, cenário conhecido como lockdown, medida preventiva imposta pelo Estado, os empreendedores tiveram que abandonar práticas tradicionais e buscar novas maneiras de se relacionar com os seus clientes. Surgiram, então, estratégias de adaptação e sobrevivência ao novo modelo de mercado, com a sistematização digital nos processos de vendas, consultas, produção e marketing, entre outros (Cavalcante, 2021).

O *e-commerce* tornou-se uma das práticas comerciais amplamente utilizadas nos tempos de pandemia, popularizando-se entre as pequenas e médias empresas. De acordo com Santos e Dib (2020), de 2019 a 2020, mais de 135 mil empresas migraram para o comércio eletrônico, principalmente no período da pandemia. Além disso, os autores afirmam que o setor teve um crescimento de 17% ao ano.

O cenário pandêmico alterou os processos das empresas, especialmente as práticas do marketing de relacionamento, atuando nas mídias sociais como Facebook, WhatsApp, Instagram e plataformas de *delivery*. Desse modo, foi necessário que trabalhadores e empresários se reinventassem para atender à situação vigente, visualizando, assim, oportunidades neste cenário de crise sanitária com novos modelos de negócios.

2.4. Modelo de Negócios

Bocken et al. (2016) definem, convencionalmente, modelo de negócios como uma configuração integral das atividades de uma empresa, abrangendo as esferas operacionais e comerciais, constituindo uma arquitetura subjacente à proposição de valor ao cliente e um mecanismo primordial para a inovação.

A definição de um modelo de negócios estabelece a base para o percurso a ser seguido, pelo qual a empresa comercializará as inovações de produtos, tecnologia e serviços. Depreende-se que o mesmo produto, tecnologia ou serviço, trabalhados por diferentes modelos de negócios, trarão diferentes resultados econômicos, mas sempre criando valor para os clientes, induzindo a venda e convertendo-a em lucros (Teece, 2010; Bocken et al., 2016).

O SEBRAE (2022) define modelo de negócios como a forma pela qual as empresas criam, entregam e capturam valor. Desta maneira, o modelo de negócios depende da proposta de valor definida pela organização, sendo por meio deste que o empreendedor explicita o seu empreendimento e a forma como este gerará valor. Um modelo de negócios inovador tem o potencial de revolucionar tanto a criação de produtos ou serviços que atendam às necessidades não satisfeitas, quanto os processos envolvidos, ao desenvolver uma abordagem mais eficiente na produção, venda e distribuição de itens já existentes.

De acordo com Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), o modelo de negócios consiste na articulação entre a formulação estratégica, o arranjo organizacional e o aparato tecnológico de uma empresa. Essa configuração interna, contudo, é suscetível às eventualidades do ambiente externo, que englobam as inovações tecnológicas, as exigências do consumidor, as pressões competitivas, o contexto sociocultural e o arcabouço legal local.

Segundo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), um modelo de negócios estrutura-se em nove componentes fundamentais: (i) Proposta de Valor, que representa o motivo pelo qual os clientes buscam a empresa; (ii) Segmento de Clientes, que define os diferentes grupos de consumidores que a empresa busca alcançar; (iii) Relacionamento com Clientes, que descreve as formas e meios estabelecidos para atrair e manter clientes; (iv) Canais, que indicam como os produtos chegam até o cliente; (v) Atividades-chave, que consideram as ações mais importantes que o negócio deve realizar; (vi) Recursos-chave, que descrevem os ativos fundamentais para



o funcionamento do negócio; (vii) Parcerias-chave, que se referem à rede de fornecedores e parceiros aliados na otimização e redução de riscos; (viii) Estrutura de Custos, que engloba todos os custos envolvidos na operação; e (ix) Fontes de Receita, que representam o dinheiro que o negócio gerará por meio da venda de seus produtos e serviços. Assim, os autores elaboraram uma ferramenta capaz de descrever, analisar e esboçar os modelos de negócios, denominada Business Model Canvas (BMC).

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa fundamenta-se na abordagem qualitativa de investigação (Creswell, 2007), voltada para a identificação do processo empreendedor de criação de duas *Dark Kitchens* em Ituiutaba (MG) e para o entendimento da configuração de seus respectivos modelos de negócios. A metodologia qualitativa possui caráter exploratório, com foco interpretativo nas subjetividades adjacentes ao objeto analisado (Marconi; Lakatos, 2008).

Cervo e Bervian (2002) definem estudo de caso como uma estratégia de pesquisa voltada à análise de um determinado indivíduo, grupo, comunidade ou organização, para examinar aspectos variados de sua trajetória. Gil (1999) aponta que o estudo de caso consiste em uma análise aprofundada e exaustiva de um ou poucos objetos, de modo a obter um amplo e detalhado conhecimento sobre o sujeito pesquisado ou do fenômeno investigado. As principais vantagens são a aplicabilidade em diferentes orientações epistemológicas e a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de evidência. Beneficia-se do desenvolvimento prévio das proposições teóricas, as quais orientam a coleta e a análise dos dados, bem como a formulação de hipóteses, permitindo o desenvolvimento de teorias (Yin, 2015).

Para viabilizar o desenvolvimento da pesquisa e a investigação dos casos selecionados, foram realizadas, entre setembro e novembro de 2024, duas entrevistas por videoconferência com os empreendedores das empresas. Estas foram transcritas com o objetivo de organizar os dados coletados e, posteriormente, analisar o processo empreendedor de criação das duas *Dark Kitchens*, bem como compreender a configuração de seus respectivos modelos de negócios.

A entrevista pode ser considerada como uma forma racional de conduta da pesquisa de campo por parte do pesquisador, sendo voltada ao acesso eficaz de um conjunto sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (Rosa; Arnoldi, 2006). A técnica de entrevista é muito valorizada por sua versatilidade e seu valor de aplicação. Segundo Bauer e Gaskell (2000), a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para explicar alguns fenômenos e processos observados no contexto organizacional. Para Gil (1999), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados nas ciências sociais.

Cumprido destacar que as entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado, instrumento de coleta de dados composto por perguntas predefinidas e devidamente fundamentado nos objetivos da pesquisa e no quadro teórico construído. Por fim, para permitir o tratamento e a análise dos dados coletados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação). As análises realizadas serão instruídas de acordo com categorias pré-estabelecidas, fundamentadas nos objetivos deste trabalho e voltadas à configuração do processo empreendedor e do modelo



de negócio das organizações estudadas, bem como da identificação de fatores de sucesso e desafios associados à sua atuação no mercado local.

4. Resultados e discussão

4.1. Modelos de negócios de *Dark Kitchens*

Na tabela 1, são apresentados os empreendimentos analisados de acordo com suas atividades, fundadores, ano de origem e o agente entrevistado.

	Empreendimento I	Empreendimento II
Atividades	Lanches saudáveis	Doces e bolos
Fundador(es)	2 sócios (1 homem e 1 mulher)	1 proprietário
Ano de origem	2009	2020
Entrevistado	Proprietária	Proprietário

Tabela 1 – Caracterização dos casos estudados

Fonte: Dados da pesquisa

O Empreendimento I consiste em uma iniciativa voltada à produção de lanches saudáveis, concebida e inaugurada por dois sócios em 2009. Atualmente, apenas a proprietária permanece à frente, respondendo pela gestão administrativa e pelas atividades produtivas. A responsável legal possui formação superior em área distinta da gestão e, embora tenha realizado pesquisas para obter informações pontuais, suas competências administrativas foram desenvolvidas sobretudo a partir da prática, num processo de aprendizado com os erros e acertos do cotidiano empresarial. Já o segundo caso analisado, denominado Empreendimento II, dedica-se à fabricação de doces e bolos. A empresa foi fundada em 2020 por um único empreendedor, que centraliza as funções administrativas e operacionais. Embora o proprietário seja pós-graduado, sua formação é em áreas distintas da gestão. Seus conhecimentos gerenciais resultam sobretudo da prática e da experiência informal.

4.2. Processo empreendedor

Para Gartner (1985), o fenômeno de criação de novos empreendimentos é composto por quatro dimensões: indivíduo, organização, ambiente e processo. A dimensão Indivíduo representa as pessoas envolvidas na criação de um novo empreendimento. A Organização refere-se ao tipo de negócio iniciado, e o Ambiente diz respeito à situação e ao contexto que influenciam o novo empreendimento. Por fim, o Processo abrange as ações realizadas pelo indivíduo. Compreender o fenômeno, segundo o autor, significa realizar uma análise a partir dessas quatro dimensões multidimensionais, a fim de identificar quais variáveis impactam o sucesso ou o fracasso.

Em conformidade com Gartner (1985), o primeiro bloco da entrevista baseou-se nas quatro dimensões propostas pelo autor, a fim de analisar o fenômeno empreendedor na criação dos negócios pelos entrevistados (Quadro 1).



Transcrição	
Empreendimento I	“Eu e meu esposo criamos nossa empresa em 2009 quando voltamos do Mato Grosso. [...] Ele foi dispensado do antigo emprego e, com um dinheiro guardado, queríamos algo para sobreviver e ter lucros. Começamos a produção de pão sírio, [...] a família do meu esposo possui uma receita tradicional de pão sírio que adaptamos para ser mais sequinha, e com isso “fazemos” em casa os nossos lanches saudáveis, [...] comecei a vender nas padarias, supermercados e por telefone, [...] tivemos boa aceitação, [...] hoje atendemos só por WhatsApp e Instagram, [...] o que facilita muito. Com a demanda crescendo, mudei de ponto para fazer a cozinha e aumentar a produção. [...] Sem conhecimento nenhum, vivíamos um dia de cada vez”.
Empreendimento II	“O meu negócio surgiu com monte de pontas, um <i>hobbie</i> que virou empresa por uma necessidade [...] digo que nunca sei por onde comecei. Sempre gostei de fazer doce, é minha paixão [...], fazia para levar na graduação e no meu antigo emprego [...], mas na pandemia digamos que foi a virada de chave. Eu lecionava e a escola parou de pagar meu salário integral. Eu tinha contas para pagar, tinha aluguel, meu carro [...] e pensei, meu <i>hobbie</i> vai ter que me dar dinheiro, foi nesse momento que comecei a fazer os doces, principalmente palha italiana, e postar no Instagram, com isso surgiu minha empresa e o personagem – personagem utilizado pela empresa – [...] presenciei o crescimento da minha empresa [...], parei de dar aula, e hoje o que enche os meus olhos e o meu bolso é o meu negócio. [...] Então posso dizer que tudo começou na cozinha da república que eu morava [...] utilizei meu cartão de crédito para comprar os ingredientes [...] e quando percebi já tinha ocupado os quartos da casa com a produção, foi onde investi e expandi meu negócio para um lugar maior”.

Quadro 1: Processo empreendedor de criação das empresas estudadas
Fonte: Dados da pesquisa

Apesar dos diferentes motivos para a abertura dos empreendimentos, os relatos dos proprietários apresentaram pontos em comum. Observou-se, em ambos os casos, motivação financeira e a necessidade de empreender diante de uma situação, o que corresponde a um processo determinado pela intensidade, direção e persistência para alcançar uma meta (Robbins, 2002). Seja para gerar renda, como ocorre no Empreendimento I, seja para mudanças nas condições de trabalho e salário, como no caso do Empreendimento II.

Nos dois negócios, são destacados a persistência e o início das atividades do negócio nas residências dos fundadores. Percebe-se que os empresários estruturaram seus empreendimentos de forma intuitiva, sem um planejamento empresarial formal. A gestão, portanto, se deu por meio da aprendizagem empírica, que se baseia na prática, demonstrando alta capacidade de adaptação e resiliência. Ainda assim, os proprietários demonstram compreender a criação de valor, o motivo pelo qual os clientes os escolhem, e exploram as oportunidades de seus negócios.

4.3. Estruturação do modelo de negócio

Ao abrir um novo empreendimento, muitas vezes, os empresários não levam em consideração a estrutura formal da ideia e focam exclusivamente na parte operacional. Kazanjian e Drazin (1990) já expuseram que empresas nascentes possuem uma estrutura de natureza informal e bastante centralizada, o que resulta em diversos desafios nesta fase. Tal cenário foi constatado na entrevista com a sócia do Empreendimento I, que mencionou não possuir conhecimento em administração e estar vivendo um dia de cada vez, expressando as dificuldades desconhecidas em sua nova experiência.



Em continuidade, é possível identificar uma estrutura que reconhece, classifica e desenvolve as principais ideias de gestão do modelo de negócio, concretizadas na concepção ideológica dos sócios. Com esse intuito, o segundo bloco da entrevista buscou encontrar a essência do modelo de negócio (Quadro 2), baseado no Business Model Canvas, descrito por meio de nove componentes básicos: proposta de valor, segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais de distribuição, atividades-chave, recursos-chave, parcerias-chave, estrutura de custos e fontes de receita (Osterwalder; Pigneur, 2011).

Transcrição	
Empreendimento I	<p>Segmento de clientes: “Atendo diferentes idades e sexo, só que percebo a presença mais de homens e mulheres entre 30 e 50 anos de idade. [...] Os que procuram o meu produto são interessados em ter uma vida mais saudável e muitos falam que é um ótimo lanche para comer depois de treinar ou substituir uma refeição”.</p> <p>Proposta de valor: “Meu pão sírio não tem conservantes e antimifo, [...] e a produção é artesanal. É o que meus clientes procuram, a qualidade e ingredientes frescos que ofereço”.</p> <p>Canais de distribuição: “Lá em 2009 comecei a vender em padarias, supermercados e por telefone, fabricava e ia vendendo nos meus clientes. Não atendia o público final, mas como nas embalagens tem o número de telefone muitos começaram a ligar e pedir para entregar, tive boa aceitação. Depois ficou vantajoso realizar a venda só por telefone e entregar. [...] Com o avanço da comunicação, hoje atendemos só por WhatsApp e Instagram”.</p> <p>Relacionamento com os clientes: “Uso muito o Whatsapp para enviar promoção e ter contato com os clientes, e, também, tenho o ‘Insta’, mas é no WhatsApp que tem mais encomendas. O ‘Insta’ é mais para publicar alguma foto ou repostar as pessoas que nos marcam”.</p> <p>Fonte de receita: “A minha empresa só tem receita pela venda dos meus produtos, é a única fonte de dinheiro para ela se manter viva”.</p> <p>Recursos principais: “[...] com uma produção artesanal, conto com uma cozinha semi-industrial para a fabricação dos pães sírios, [...] dos produtos para a fabricação, [...] dos meus funcionários, [...] além da energia, água e internet”.</p> <p>Atividades-chave: “Em 2009 comecei a produzir apenas o pão sírio e distribuir, só que vi uma possibilidade de aumentar meus ganhos e clientela. Então comecei a rechear para virar um lanche saudável e agregar valor, depois comecei a vender saladas prontas. [...], mas o carro chefe daqui são os lanches saudáveis”.</p> <p>Parcerias principais: “[...] nesse momento acho que a única parceira que tenho, atualmente, são os meus funcionários, do rapaz que fica responsável pela contabilidade daqui e da nutricionista que adequa os meus produtos as normas da vigilância.”</p> <p>Estrutura de custos: “As principais obrigações que tenho todo mês são as contas de energia, água e internet, [...] o pagamento dos funcionários, o cartão de crédito da empresa, [...] é nesse cartão pago os ingredientes da minha produção além de pagar as prestações de alguns equipamentos pra a cozinha [...] ao invés de ter feito financiamento em algum banco, [...] e o aluguel. [...] Também gosto de tirar um salário pra mim aqui dentro”.</p>
Empreendimento II	<p>Segmento de clientes: “Meus clientes ideais são aqueles que sabem exatamente compreender a questão de preço e qualidade. [...] Enxergo como todos aqueles que estão dispostos a pagar pelos meus produtos bem-feito”.</p> <p>Proposta de valor: “O meu diferencial é a receita do meu brigadeiro, é o que todo mundo busca na minha empresa. Tanto que a maioria dos meus produtos, se eu elencar os mais vendidos são os que contém a receita do meu brigadeiro e, entram também, produtos da indústria que são marcas referências que eu não deixo de usar para preferir outros similares. [...] E manter o padrão de qualidade,</p>



então esses são os meus diferenciais que as pessoas buscam ao consumirem meus produtos”.

Canais de distribuição: “Hoje eu tenho cardápio no iFood e no Instagram, porém realizo mais vendas pelo Instagram. [...] Até brinco que quando eu acordo agradeço a Deus e ao Mark Zuckerberg. [...] As pessoas entram em contato comigo, preparo os pedidos delas e entregamos, tanto os pedidos do iFood e Instagram são realizados por um terceiro, [...] ou motoboy ou os próprios entregadores do iFood”.

Relacionamento com os clientes: “Mantenho a comunicação ativa com os meus clientes através da rede social Instagram com o personagem. [...] Eu boto minha cara todo santo dia na internet para comunicar com os meus clientes, ao longo do tempo consegui criar uma comunicação afetiva e transmitir o valor da minha empresa”.

Fonte de receita: “Hoje a minha principal fonte de receita provém da comercialização dos produtos fabricados pela minha empresa”.

Recursos principais: “Para o funcionamento do meu negócio, atualmente, é primordial ter os ingredientes para atender os pedidos e compreender a sazonalidade desse tipo de mercado. [...] Hoje tenho uma cozinha equipada para atender a demanda. Na parte intelectual temos o trabalho das minhas colaboradoras. [...] O espaço maior é fundamental para atender o grande volume de pedidos diários”.

Atividades-chave: “Comecei a fazer os doces, principalmente palha italiana. [...] Atualmente, tenho um menu com bolos, brigadeiros, bombons, docinhos tradicionais, pão de mel, brownie, ovos de páscoa e tortas. [...] Seguimos um rigoroso padrão na cozinha, se o cliente comprar hoje ou amanhã o produto terá o mesmo sabor, ou seja, os clientes nos procuram devido a qualidade dos nossos produtos”.

Parcerias principais: “Acredito que os meus principais parceiros são fornecedores que vendem seus produtos que são os ingredientes para eu fabricar os meus produtos, [...] sendo o chocolate uma das principais matérias primas para o desenvolvimento dos meus produtos”.

Estrutura de custos: “Tenho o financiamento do imóvel, o salário das minhas colaboradoras, as despesas com o escritório de contabilidade, os custos com água, luz e internet, o financiamento das placas solares, os encargos fiscais e, o principal, os ingredientes”.

Quadro 2: Estruturação do modelo de negócio

Fonte: Dados da pesquisa

A principal convergência entre os empreendimentos está no uso massivo de canais digitais, como WhatsApp e Instagram, que assumem a função de vitrine, ponto de venda e ferramenta de relacionamento com o cliente. Além disso, os dois empreendedores baseiam suas propostas de valor na qualidade superior do produto e compartilham uma estrutura de custos e fontes de receita muito similares, típicas de pequenos negócios.

No entanto, os negócios revelaram duas estratégias distintas, nas quais reconhecem essas ferramentas como necessárias para a criação de competências que os orientam aos fatores de sucesso (Cislighi; D'arisbo; Ribeiro; Barcellos, 2014). Enquanto o Empreendimento I foca em um nicho de saúde e bem-estar e em um relacionamento mais funcional com o cliente, o segundo, por sua vez, aposta na alta qualidade dos produtos e na comunicação, com uma segmentação baseada na percepção de valor pelo cliente e uma estratégia de relacionamento pessoal e afetivo, na qual a imagem do próprio empreendedor é voltada para a construção da marca e da sua identidade comercial.



4.4. Fatores de sucesso

Mesmo com uma possível estruturação do empreendimento, o sucesso pode estar suscetível a três grandes critérios. O primeiro envolve as atitudes dos empreendedores, o segundo abrange as atividades do negócio e o terceiro inclui as questões ambientais.

Para uma maior compreensão do tema, Machado e Espinha (2007) desenvolveram uma abordagem sobre o fracasso das empresas, fundamentada em um estudo exploratório. Eles sintetizaram as principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas, citando motivos voluntários, como venda da empresa, mudança de cidade, problemas pessoais, mudança de ramo e retorno ao mercado de trabalho, além de causas involuntárias, como características de personalidade e falta de experiência. O estudo aponta ainda que o insucesso pode decorrer da má gestão financeira, de marketing, da produção e de recursos humanos, bem como de falhas na estruturação da empresa e na organização das informações. Por fim, foram abordados fatores ambientais, como recessão econômica e concorrência, além de eventos fortuitos, como falecimento de sócios, falta de sucessores, assaltos, roubos e incêndios.

Segundo Kay (1996), o sucesso pode estar ligado aos resultados operacionais e financeiros, sendo a análise comparativa entre organizações do mesmo setor a metodologia mais eficaz para a sua aferição. Sob essa ótica, o terceiro eixo da entrevista investigou os fatores determinantes de sucesso dos dois empreendimentos, na perspectiva dos seus fundadores (Quadro 3).

Transcrição	
Empreendimento I	<p>Definição de sucesso: “Na minha visão, a palavra sucesso em um negócio alimentício está definida em uma palavra: “qualidade”. [...] Um produto saboroso, de boa qualidade, de boa aparência é o que atraem o consumidor”.</p> <p>Fatores que levaram ao sucesso: “[...] entender os caminhos que precisamos assumir nessa trajetória, [...] conhecer cada cantinho da sua empresa [...], clientes e dos funcionários. [...] Quando entendemos esses pontos conseguimos atender melhor o cliente e proporcionar um produto melhor e de qualidade”.</p> <p>Na pandemia: “A pandemia não me afetou, não faço atendimento presencial, [...] foi um momento que mais vendi. As pessoas estavam em suas casas e com suas novas rotinas [...], mas elas ainda precisavam comer [...] e muitos não abandonaram seus hábitos de antes, [...] digo praticar alguma atividade física e comer alimentos saudáveis [...]. Nesse período não mudei nenhuma estratégia de vendas, só me cadastrei no Tô com Tudo [aplicação correta: Tô no Lucro, aplicativo regional de entregas] e iFood, [...] no fim deletei meu perfil nesses apps”.</p> <p>Estratégia de marketing: “Meu marketing é o boca-a-boca e posts no Instagram [...]. Não invisto em divulgações, porque a nossa produção é limitada. [...] Eu não mudaria minha estratégia, não por falta de conhecimento, mas para manter a qualidade e a tradicionalidade. [...] o produto tradicional e saboroso é mais importante do que a produção em massa”.</p> <p>Concorrência: “Sou confiante nos produtos que eu ofereço, [...] além do que o mercado tem espaço para todo mundo [...], mas só sobrevivem os mais fortes, que nem na natureza selvagem. [...] com certeza o tipo da minha empresa tem vantagens para quem tem um comércio físico, que atende o público [...], principalmente em tempos de grandes tragédias, como foi o da pandemia [...] aqui é ligado, encomendou, entregou, muito fácil né não?”.</p> <p>Parcerias e colaborações: “Uma empresa deve ser vista como uma conexão interna e externa, [...] dentro temos que lidar com os funcionários e a produção, financeiro e situações que vão surgindo, [...] fora é ter um bom fornecedor de</p>



	<p>farinha, queijos, verduras e de proteínas e também ter bons parceiros pra ajudar na empresa, [...] motoboys, escritórios, [...] pra conseguir fazer a venda para o cliente”.</p>
Empreendimento II	<p>Definição de sucesso: “A definição de sucesso da minha empresa, para mim, além de mater a qualidade e os padrões é poder ouvir os clientes falarem que gostam do que produzo [...]. Ouvir aquele feedback positivo e presenciar os clientes falando que temos os melhores bolo de cenoura ou o melhor brigadeiro da cidade, [...] eu gosto disso e acho que esse é o sucesso do meu negócio, ser lembrado por algo bom”.</p> <p>Fatores que levaram ao sucesso: “Um possível fator de sucesso foi o medo, não o medo do meu negócio, esse medo eu não tenho, mas foi a situação em que eu me vi precisar de alavancar a empresa, [...] e que depende do funcionamento do meu personagem. Então eu não consigo te falar uma coisa só, tudo vai acontecendo eu vou tentando entender da melhor forma possível”.</p> <p>Na pandemia: “Digo que na pandemia foi um momento crucial para amadurecer com calma o meu negócio, penso que se fosse outra realidade eu provavelmente teria me vendido para outra escola e não tivesse me dedicado a compreender em como amadurecer e aumentar minha empresa”.</p> <p>Estratégia de marketing: “Faço comunicação direta com os meus clientes através do personagem que criei para empresa, [...] digo que foi uma ótima estratégia e que obtive muito retorno, outras como tráfego pago não tive resultado nenhum e testei em períodos diferentes e sem sucesso, [...] nenhuma diferença significativa no meu faturamento”.</p> <p>Concorrência: “Lidar com a concorrência é muito tranquilo, eu não consigo vender doce para a cidade inteira, pois não tem como eu compreender se meu produto é bom e não ter como referência outras pessoas que façam o que eu faço, [...] posso dizer que a minha estrutura atual me permite focar no operacional, diferente de outros que precisam atender os clientes presencialmente”.</p> <p>Parcerias e colaborações: “Minha equipe tem um papel muito importante em atender a demanda e alinhar com as padronizações, [...] sendo uma parceria para ter sucesso, e foi difícil para mim entender no início, porque me vi num ponto em que eu não tinha a capacidade de produzir tudo que eu tinha de demanda e foi o momento ideal para a contratação das minhas funcionárias”.</p>

Quadro 3: Fatores de sucesso
Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas evidenciaram que o sucesso se fundamenta, primordialmente, na oferta de produtos padronizados e de excelência. Tal atributo reflete-se diretamente no reconhecimento por parte dos consumidores, premissa corroborada pelo relato do gestor do Empreendimento II: “[...] acho que esse é o sucesso do meu negócio, ser lembrado por algo bom”. Em ambos os relatos, constatou-se, também, que a concorrência não é vista como uma ameaça, mas como um estímulo para o aperfeiçoamento constante e para a manutenção dos padrões de qualidade, configurando-se como um fator de sucesso. Nesse contexto, marcado por alterações contínuas nos desejos dos clientes e pela intensificação competitiva, o monitoramento do ambiente de negócios e a gestão estratégica de informações tornam-se indispensáveis (Day, 2001; Perin, 2001).

Portanto, os empreendedores entrevistados reconhecem que o sucesso não é um esforço solitário, mas sim dependente de uma rede de relações essenciais, abrangendo desde parcerias externas, com fornecedores e mercado, até a consolidação de uma equipe interna, elementos fundamentais para conectar o produto ao cliente.

Apesar das semelhanças, as abordagens divergem em pontos cruciais. O Empreendimento I vincula o sucesso à qualidade do produto e adota uma postura de



“sobrevivência do mais forte”, priorizando o marketing tradicional de “boca a boca” para preservar a exclusividade. Em contrapartida, o segundo mensura o sucesso pelo feedback e pelo reconhecimento dos clientes, utilizando estratégias de marketing criativas, como o uso de uma persona para a marca, e percebe a concorrência como um ponto de referência para o seu próprio aprimoramento. As motivações também são distintas, sendo o primeiro guiado pelo conhecimento profundo do negócio, ao passo que o outro é impulsionado pelas necessidades decorrentes dos desafios inerentes ao empreendimento.

4.5. Desafios de atuação no mercado

Em períodos de adversidade econômica, evidencia-se o empreendedorismo por necessidade. Contudo, barreiras são notadas por quem deseja empreender, principalmente nas fases iniciais do empreendimento, tais como a escassez de recursos financeiros, a falta de experiência profissional ou a concorrência desleal (Siqueira; Rocha; Telles, 2013; GEM, 2016). Segundo Vicente (2017), tais barreiras em situações de crise podem gerar frustração ao microempreendedor, conduzindo-o à desmotivação ou à falência do negócio. Todavia, esses indivíduos, mesmo nesses cenários, investem em ideias inovadoras e desenvolvem produtos e serviços com base na criatividade e vivência profissional.

Além disso, foram apontados obstáculos adicionais no desenvolvimento dos negócios, tais como a inadimplência, a insegurança, as condições climáticas, a inexperience em gestão e impostos municipais. Os desafios se intensificam para os microempreendedores individuais, visto que a recessão acarreta a redução de clientes e da circulação de capital, e o aumento nos custos das matérias-primas (GEM, 2016).

No último eixo da entrevista, questionou-se os desafios enfrentados na abertura dos seus empreendimentos, nos momentos de crises, e nas instabilidades econômicas do país (Quadro 4).

Transcrição	
Empreendimento I	<p>Principais desafios: “Nosso maior desafio, para manter tudo nos conformes é a mão de obra, [...] o treinamento e a desistência dos funcionários, [...] desde que sai da minha casa e montei minha cozinha fora, sempre foi difícil encontrar um colaborador que continue por muito tempo na empresa, [...] é um trabalho repetitivo que nunca muda, [...] acaba que muitos não gostam de trabalhar dessa maneira. Hoje em dia é pior, [...] as novas gerações não querem empregos desse jeito [...] e acabam desistindo muito mais rápido. [...] Outra coisa que me deixa em alerta é manter meus clientes sempre próximos, [...] tento mandar uma promoção aqui, outra promoção ali. [...] é sempre um desafio, [...] para conseguir sempre está no inconsciente deles, [...] desse jeito consigo fazer minha venda e semeio para uma divulgação orgânica vinda deles.”</p> <p>Desafios na pandemia: “Nesse período não tivemos resistência dos clientes, [...] eles já sabem o que estão comprando e não tive problema esse problema de vendas, [...] ainda mais por ser um produto nichado. Na pandemia, foi a época que mais vendeu”.</p> <p>Infraestrutura: “O meu jeito de trabalhar é perfeito, [...] não me vejo abrindo uma lanchonete ou algo do tipo. [...] Olha os estabelecimentos do centro, [...] consigo oferecer muito mais qualidade com produtos frescos que não fica horas e horas esperando uma pessoa para comprar [...] ainda mais que o meu produto é nichado.</p>
Empreendimento II	<p>Principais desafios: “Ao longo desses tempos [...], o maior desafio que passei até hoje foi a parte de procurar um lugar para eu tirar a cozinha da minha empresa da cozinha da minha casa [...] e os aluguéis na cidade são tudo caro e</p>



nisso vi a oportunidade de realizar o financiamento do ponto comercial onde estou e que pago um valor inferior aos aluguéis que pesquisei.”.

Desafios na pandemia: “Como é comida não fui tão impactado, eu conseguia fazer entrega, eu não tive esse problema, [...] meu negócio é *delivery*. [...] E justamente, eu vim de um problema, da pandemia, e criei o meu negócio. O problema era, a escola fechou e eu precisava pagar as contas, foi onde surgiu meu empreendimento”.

Infraestrutura: “Não vejo desafios na minha atual infraestrutura, a grande vantagem do meu negócio é que eu não tenho os gastos de um atendimento presencial. Por causa disso, consigo oferecer um produto mais acessível. [...] Pensando bem, eu não preciso investir em equipe de atendimento ao público, como as docerias normais fazem. Só isso já me torna mais competitivo. [...] E, pra ser sincero, meu negócio já nasceu assim, numa situação em que nem era possível atender presencialmente”.

Quadro 4: Desafios associados à atuação das empresas estudadas no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa

Ambos os relatos demonstram a resiliência e a vantagem competitiva do modelo de negócio de alimentação focado em *delivery*. Os empreendedores validam essa estrutura como ideal, destacando que ela não apenas sobreviveu com tranquilidade à crise da pandemia, mas também se provou competitiva aos modelos tradicionais com atendimento presencial. Para eles, a ausência de um espaço para atendimento e consumo interno não é uma limitação, mas uma decisão estratégica que fortalece o negócio, seja pela agilidade na produção ou pela otimização de custos, garantindo seu sucesso no mercado.

Apesar das semelhanças no modelo, as nuances de suas jornadas revelam focos distintos. O primeiro empreendedor enfrenta desafios primordialmente operacionais e de mercado, como a retenção de talentos para tarefas repetitivas e a necessidade constante de manter o relacionamento com os clientes através de promoções para garantir a recorrência. Para ele, a excelência do seu negócio está na capacidade de entregar um produto de maior qualidade. Já o segundo teve como obstáculo inicial o custo imobiliário e percebe a força de sua operação na eficiência financeira, que lhe permite competir com preços mais baixos. Essa diferença se estende à sua relação com a pandemia, enquanto um já operava e viu suas vendas explodirem, o outro viu na crise uma oportunidade para criar seu próprio empreendimento.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo central analisar o modelo de negócios de *Dark Kitchens* que operam na cidade de Ituiutaba-MG, buscando caracterizar seus processos de criação, mapear suas estruturas, e identificar os fatores de sucesso e os desafios associados à sobrevivência. A metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso com dois empreendimentos do setor, permitiu uma imersão aprofundada na realidade dos negócios e de seus fundadores.

Os resultados indicam que a criação de ambos os negócios foi impulsionada por uma motivação de necessidade financeira, com os empreendedores iniciando suas operações em suas próprias residências e de forma intuitiva, sem um planejamento formal. A gestão foi desenvolvida por meio da aprendizagem empírica, evidenciando uma notável capacidade de resiliência e adaptação.

A estruturação dos modelos de negócio revelou uma forte dependência de canais digitais, como Instagram e WhatsApp, que funcionam simultaneamente como vitrine, ponto de venda e ferramenta de relacionamento. A proposta de valor de ambos os negócios está firmemente ancorada na alta qualidade dos produtos. No entanto, foram observadas estratégias



distintas, enquanto um foca em um nicho de mercado com um relacionamento funcional, o outro aposta na construção de uma marca pessoal e afetiva para se conectar com os clientes.

Em resposta à questão de pesquisa, os desafios associados à sobrevivência das *Dark Kitchens* estudadas mostraram-se mais operacionais e conjunturais do que estruturais. Foram citados desafios como a retenção de força de trabalho e a gestão do relacionamento com o cliente para garantir a recorrência, bem como o alto custo de imóveis comerciais como um obstáculo inicial. Contudo, uma das principais conclusões deste estudo é que o modelo de negócio focado exclusivamente em *delivery* se revelou uma vantagem competitiva fundamental. Essa estrutura permitiu não apenas atravessar a crise sanitária da Covid-19, mas prosperar, otimizando custos operacionais e garantindo maior agilidade e qualidade na produção em comparação com estabelecimentos tradicionais.

Dessa forma, este estudo contribui para a literatura ao explorar o fenômeno empreendedor das *Dark Kitchens*, um tópico ainda com poucas referências acadêmicas. Na prática, os achados podem auxiliar outros empreendedores a desenvolverem estratégias mais eficazes, destacando a importância da qualidade do produto e do uso estratégico das mídias sociais para a sobrevivência de seus empreendimentos. Adicionalmente, as percepções obtidas podem informar a formulação de políticas públicas de apoio a este setor crescente e sustentável da economia.

Como limitação da pesquisa, reconhece-se que os resultados se baseiam em um estudo de caso de dois empreendimentos em uma única localidade, não permitindo generalizações. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos quantitativos com uma amostra maior, a análise comparativa entre *Dark Kitchens* de diferentes regiões do país e a investigação longitudinal para acompanhar a evolução desses modelos de negócio ao longo do tempo.

Referências

- ABRASEL. Cerca de 300 mil restaurantes fecharam as portas no Brasil em 2020. 2021. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/cerca-de-300-mil-restaurantes-fecharam-as-portas-no-brasil-em-2020/>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- ARPENTER, D. The Power of one entrepreneur: a case study of the effects of entrepreneurship. **Southern Journal of Entrepreneurship**, v. 4, n.1, p. 19-35, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- Bocken, N., De Pauw, I., Bakker, C., & Grinten, B. V. D. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. **Journal of Industrial and Production Engineering**, 33(5), 308-320. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B; BRITO, M. J. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.
- BRASIL. **Lei Complementar nº. 128/08, de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 22.12.2008.
- CANTILLON, R. **Essai sur la Nature du Commerce en Général**. 1755.



- CARLSSON, B. *et al.* The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 913-930, jul. 2013.
- CISLAGHI, T. P.; D'ARISBO, A.; RIBEIRO, J. M. C.; BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do grupo nova energia. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 261-273, ago./dez. 2014.
- CASTRO, B. L. G. de. et al. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 49-60, 2021.
- CAVALCANTE, I. C. S. Análise do comércio eletrônico para o empreendedorismo na pandemia da Covid-19. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 1-14, 2021.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Como surgiu o novo coronavírus?** Conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/comosurgiu-o-novo-coronavirus-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>. Acesso em: 2 set. de 2024.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- [aqui]
- FERRARINI, A. V.; GAIGER, L. I. Quando micro não é sinônimo de pequeno: a vertente metautilitarista do empreendedorismo. **Otra Economia**, v. 4, n. 7, 201.
- FREITAS, D. R. F.; BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 82-95, 2022.
- GARTNER, W. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 1, p. 21-30.
- GARTNER, W.; BRUSH, C. G. Entrepreneurship as organizing: emergence, newness, and transformation. In: GARTNER, W. B. (Org.). **Entrepreneurship as Organizing: selected papers of William B. Gartner**. Cheltenham: E. Elgar, 2016. cap. 19, p. 291-310.
- GARTNER, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258039>. doi: 10.2307/258039
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. 22 ed. Curitiba: IBQP, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HESPANHA, P. Microempreendedorismo popular e Economia Solidária: o sentido de uma mudança. **Otra Economia**, v. 4, n. 7, 2010.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P., & SHEPHERD, D. A. (2014). **Empreendedorismo**. (9a ed.). (F. A. Costa, Trad.). Porto Alegre: AMGH.
- IBGE (Brasília). **Pesquisa Anual de Serviços**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=resultados>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- IBGE (Brasília). **Pesquisa Anual de Serviços**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=resultados>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- IBGE (Brasília). **Pesquisa Anual de Serviços**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=resultados>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. A. Stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, v. 5, n. 3, p. 137-150, 1990.



- KAY, J. Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LIBERA, V. M. **Percepção do consumidor e sua intenção de pagar frente às *Dark Kitchens***. 2022. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Nutrição, Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, 2022.
- LIMA, M. S., et al. Diversificação do Empreendedorismo no Brasil: Tendências Contemporâneas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 27, n. 3, p. 112-130, 2019.
- LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios Atuais e Caminhos Promissores para a Pesquisa em Empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 284-292, 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- McCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: **Expressão e Cultura**, 1972.
- MACHADO, H. P. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/612/745>. Acesso em: 06 jan. 2025.
- NANDAMURI, P.; GOWTHAMI, C. Entrepreneurial orientation and family background: a correlation analysis. *GITAM Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 30-50, 2014.
- NEGRI, F. de.; KOELLER, P. **Políticas públicas para pesquisa e inovação em face da crise da Covid-19**. 2020.
- MURPHY, P. J., LIAO, J., & WELSCH, H. P. (2006) A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, 2(1), 12-35.
- OLINO, M.; DOLCE, V.; CORTESE, C. G.; GHISLIERI, C. Personality and social support as determinants of entrepreneurial intention: gender differences in Italy. *PLoS One*, v. 13, n. 6, e0199924, 2018.
- OLIVEIRA, C. R.; LIMA, M. S. O Papel das Startups na Atual Configuração do Empreendedorismo no Brasil. **Revista de Inovação e Tecnologia**, v. 30, n. 1, p. 45-62, 2022.
- OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Microempreendedor individual: fatores da informalidade. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 27-48, 2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, 2005.
- PEREIRA, A. S.; SILVA, R. M. Desenvolvimento Econômico e Empreendedorismo no Brasil: Uma Análise Histórica. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 22, n. 3, p. 123-140, 2018.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.
- SANTOS, W. R. das N.; DIB, A. Inovação do E-commerce Brasileiro na Pandemia. **Econômica-Niterói**, v. 22, n. 1, 2020.
- SANTOS, E. P.; LIMA, M. S. Impacto das Políticas Estadais no Empreendedorismo Brasileiro. **Revista de Empreendedorismo e Inovação**, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2017.
- Say, J. B. (1803). *Traité d'économie politique*.
- SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, **Harvard University Press**, 1949.
- SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,9f4c7f1c9d6b7710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 2 out. 2023.



SEBRAE. **MEI movimentou bilhões de reais por ano no país.** Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/mei-geram-ganho-adicional-na-economia-de-ate-r-695-bilhoes/#:~:text=A%20atua%C3%A7%C3%A3o%20dos%20microempreendedores%20individuais,R%24%2069%2C56%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 2 out. 2023.

SEBRAE. **Pequenos negócios geram saldo positivo de empregos no primeiro semestre.** Notícias. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/noticias/pequenos-negocios-geram-saldo-positivo-de-empregos-no-primeiro-semestre,9f8a0c1a8f6d0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 2 out. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE]. **Qual é o modelo de negócios da sua empresa?** Portal Sebrae, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-e-o-modelo-de-negocios-da-sua-empresa,a19feebaa4083810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 2 set. 2024.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; ROCHA, Joyce Silva Leal da; TELLES, Renato. **Microempreendedor: Formalidade ou Informalidade.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHEPHERD, D. A.; SOUITARIS, V.; GRUBER, M. Creating new ventures: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 47, n. 1, p. 11-42, 2021.

SILVA, J. A., et al. Empreendedorismo e Diversidade no Brasil Contemporâneo. **Revista de Administração Brasileira**, v. 19, n. 2, p. 78-95, 2021.

TEECE, D. (2010). **Business models, business strategy and innovation.** **Long Range Planning**, 43(2-3), 172-194. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

THOMPSON, J. L. The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. **Management Decision**, v. 42 n. 2, p. 243 – 258, 2004.

VICENTE, Marcos. **Empreendedorismo e Crise.** 1. ed. Rio de Janeiro: Vitrine, 2017.

WIKLUND, J.; WRIGHT, M.; ZAHRA, S. A. Conquering Relevance: Entrepreneurship Research's Grand Challenge. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 3, p. 419-436, 2019.