



---

## **Açaí da Vila: açaí, sanduíches, sucos e refrigerantes. Dilemas do crescimento X Fechamento de uma microempresa familiar**

**Michelle de Sene Rodrigues.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria. E-mail: michellesene1991@gmail.com

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. E-mail: aline.fonseca2609@gmail.com

---

### **RESUMO**

Este caso de ensino apresenta o processo de crescimento de uma microempresa familiar, e como o empreendimento tornou-se ainda mais rentável sob a gestão da filha do dono do Açaí, que mesmo lidando com dilemas pessoais e profissionais, procura ter uma visão holística do negócio para tomar decisões. Em 2010, João de Deus Lacerda fundou a microempresa Açaí da Vila, pois ficou desempregado e resolveu abrir seu próprio negócio. Com o passar dos anos, houve mudanças. Em 2017, sua filha e atual proprietária, Ana Clara Liz Lacerda, está enfrentando um dilema: manter o negócio (inovação e crescimento) ou fechá-lo (vendê-lo ou alugar o ponto)? Mesmo feliz sendo empreendedora de um negócio de açaí familiar e rentável, Ana estava tendo dificuldades com o gerenciamento do negócio, pois estava abalada emocionalmente, após descobrir a traição do marido. O caso permite debater o processo de gestão e crescimento em um empreendimento familiar, e foi escrito a partir de entrevistas com a proprietária e clientes do Açaí.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Gestão Financeira; Pensamento Estratégico; Sucessão de Empresa Familiar.

### **1. Introdução**

Ana Clara Liz Lacerda é uma jovem de vinte e sete anos de idade que assumiu há dois anos o empreendimento da família – uma microempresa chamada “Açaí da Vila” – situada em uma avenida do bairro Cidade Nova, na cidade de Uberaba.

O negócio se tornou ainda mais rentável sob a gestão de Ana, resultado de seu conhecimento e de sua experiência. Hoje, no entanto, Ana vive um conflito: após descobrir a traição do ex-marido, ficou fragilizada com tudo o que estava passando, deixando a eficácia da gestão do seu negócio comprometida. A primeira opção seria manter o negócio e investir em propaganda, ampliação do espaço e flexibilização do horário de trabalho. Ana está analisando a melhor estratégia para resolver esse dilema: manter, fechar ou alugar o ponto.

## 2. Antecedentes e contexto

Numa terça-feira à tarde, no ano de 2017, Ana Clara Liz Lacerda estava debruçada sobre o balcão da loja de Açaí, com olhar distante, pensando na vida. Neste instante entrou uma cliente:

- Boa tarde, Ana! – disse a cliente.

- Boa tarde, Dona Zilda! O que vai querer hoje? – perguntou Ana.

- Quero o de sempre. – respondeu a cliente e perguntou curiosa: - E você, ainda está pensando se mantém ou fecha o Açaí da Vila?

- Bem, estou considerando todas as possibilidades antes de tomar uma decisão. – disse Ana.

Alguns minutos após o pedido, Ana trouxe o açaí com creme de avelã.

- Mas não é este o de sempre. – disse a cliente.

- Nossa, Dona Zilda, me perdoe. Rapidinho trago açaí com ninho. – disse Ana envergonhada e apressada para atender o pedido da cliente.

- É, minha querida, você não é mais a mesma! – observou a cliente já saboreando o açaí.

Naquele dia, Ana ficou arrasada. O comentário de Dona Zilda só fez com que ela ficasse ainda mais triste. Ficou pensando no que a cliente lhe dissera e falou para si mesma:

- Tem razão, eu já não sou mais a mesma. Quando eu comecei a trabalhar com meu pai, era tão prazeroso, era como se a loja fosse parte de mim. Começamos quando eu tinha 20 anos, em 2010, quando fundou a loja “Açaí da Vila”. Mas naquela época era ele quem cuidava da gestão do negócio.

Ao terminar sua reflexão, entrou mais um cliente na loja. Era João, cliente fiel do Açaí.

- Boa noite! – disse João. - Quero um sanduíche de frango e o refrigerante de sempre.

- Claro, só um minuto. – respondeu Ana, observando que já era noite e que os estudantes da faculdade já estavam no intervalo. E foi chegando um após outro, e atendidos com presteza e agilidade.

Com a faculdade, que foi inaugurada naquele mesmo quarteirão há dois meses, as vendas aumentaram. Ana Clara estava animada, apesar da turbulência que estava sua vida pessoal: em 2010 a empresa foi fundada por seu pai, que estava desempregado e ela era sua ajudante. Em 2015, seu pai se aposentou e Ana tornou-se proprietária da loja junto com o seu ex-marido (marido naquela época). Em 2017, Ana se divorciou após descobrir a traição. Luísa, amiga e prima de Ana, que estava cursando administração naquela faculdade, havia comentado com Ana que os colegas conversavam entre si que gostavam do atendimento e da qualidade do cardápio do Açaí da Vila.

No dia seguinte, Ana se levantou mais disposta, se arrumou e foi para o trabalho. Ela sorriu ao avistar a porta da loja. A fachada era da cor roxa, as letras “Açaí da Vila” eram da cor branca. A calçada também tinha as cores roxa e branca como se fosse um desenho quadriculado. O céu estava ensolarado, havia poucas nuvens e o vento soprava um ar quente. Ana abriu a loja – que já estava limpa, pois lavava todas as noites antes de fechar – e novamente debruçou-se sobre o balcão e falou em voz alta:

- Quando assumi a gestão da loja em 2015, eu e meu ex-marido (marido naquela época) promovemos algumas mudanças. No início, meu pai estava muito resistente a elas, mas acabou concordando dizendo que eu era graduada em ciências contábeis e como tinha cinco anos de experiência trabalhando com ele, talvez eu conseguisse gerenciar o negócio. No início fiquei chateada, mas disse que iria provar por meio das ferramentas de gestão financeira que as mudanças seriam benéficas.”

- Bom dia, Ana! Está conversando sozinha de novo? – observou Carmem. - Bem, eu quero uma vitamina de açaí com *whey*, banana e morango.

- Bom dia, Carmem! É para já. – respondeu Ana animada.

Carmem foi uma das pessoas que incentivou a mudança. Ela faz academia todos os dias pela manhã e gostava de tomar a “vitamina maromba”, como ela mesma sugeriu, e Ana aderiu a ideia para acrescentar ao cardápio.

Em 2010, havia poucas lojas de açaí em Uberaba. Como o pai de Ana perdeu o emprego, aproveitou a oportunidade e procurou formas de empreender. Fez cursos a respeito de empreendedorismo, finanças e gestão de negócios. Buscou auxílio de um contador para orientá-lo sobre o regime simples nacional sendo uma microempresa, pois era a melhor opção devido ao enquadramento e à carga tributária (planejamento tributário); a importância de que toda a documentação referente à empresa fosse enviada ao escritório e que não misturasse o patrimônio da pessoa física com o da pessoa jurídica (princípio da entidade). Ana e o ex-marido (marido naquela época) assumiram a gestão do Açaí da Vila quando o empreendimento já era sucesso.

- Bom dia, meninas! E hoje, açaí com creme de avelã, morango e canudo? – Perguntou Ana.

- Sim! – respondeu animado o quarteto, que estava entrando na loja logo após o término da aula na escola.

E assim mais estudantes foram chegando. Aquela escola estava ali há mais de sete anos e foi o que motivou o pai de Ana a abrir o Açaí naquele local. A escola era próxima, ficava no segundo quarteirão daquela avenida.

Ana, após atender a clientela, debruçou-se no balcão com tristeza no olhar pensando em como sua vida poderia ser diferente. O maior desejo de Ana sempre foi casar, ter filhos, ser empreendedora. E quem sabe um dia até ter franquias do Açaí da Vila. Ela soube desde o início que seria grande a responsabilidade de cuidar do negócio da família: ter controle sobre tudo, lidar com pessoas, gerenciar o financeiro da empresa. Mas havia trabalhado com seu pai e aprendido a atender bem e a gerir o negócio. Sob a gestão de seu pai, só era vendido açaí no copo e alguns acompanhamentos. Quando Ana assumiu em 2015, observou que outros concorrentes já ofereciam mais variedades. Então perguntou aos seus clientes em quais pontos poderiam melhorar no Açaí da Vila. Pois sabia que para promover mudanças, antes é preciso planejar, analisar os ambientes interno e externo; ser estratégica ao decidir.

- Ana, como você está? – Perguntou sua mãe.

- Se não é Dona Maria de Liz Lacerda, minha mãe. – disse Ana sorrindo - Tudo bem e com a senhora?

- Bem. Você está tão calada ultimamente e você não é assim. O que está te preocupando?

- A vida. – respondeu Ana, abraçando sua mãe.

As duas se sentaram perto do balcão, uma frente a outra, e retomaram a conversa:

- Você ainda pensa em fechar, vender ou alugar o Açai?

- Estou pensando nos prós e nos contras dessa decisão.

- Então me conte sobre isso. – disse sua mãe sorrindo. - E se algum cliente chegar eu falo sobre o tempo para disfarçar.

- É muita coisa. – Ana respirou e prosseguiu. - Eu herdei o Açai da Vila do papai. Eu tenho muito orgulho dele e de tudo aqui. Eu não quero decepcioná-lo. E hoje tem muita concorrência, legislação, tributação, é preciso investir mais, estar focada no trabalho para crescer. E eu não sei se consigo mais. Eu não sou mais a mesma, aconteceu tanta coisa nesses dois anos.

- Ana – disse sua mãe acariciando seus cabelos e enxugando uma lágrima, houve mudanças desde que você assumiu a gestão do negócio. Tanto positivas quanto negativas. Você amadureceu muito nesse tempo e tomou decisões baseadas em seu controle financeiro. Você mostrou ao seu pai que por meio de um planejamento eficaz é possível reduzir custos, investir em sustentabilidade sem gastar tanto, aumentar a rentabilidade do negócio em 15%, aumentar as vendas, negociar com fornecedores e oferecer produtos variados aos clientes. E ainda passou por problemas pessoais. E seja qual for a sua decisão, eu e seu pai estamos com você.

- Obrigada, mãe! – disse Ana.

### **3. E agora, Ana? Como proceder?**

Naquele dia, Ana se sentiu feliz estando no Açai da Vila e lembrou algumas modificações que havia feito:

Ana observou a concorrência, conversou com os clientes e começou a ordenar em uma planilha todas as suas compras, tanto para revenda quanto para uso e consumo, passou a utilizar ferramentas de controle financeiro. Com essa mudança pôde controlar os gastos e reduzir os custos consideravelmente, uma vez que passou a tomar água em uma única garrafa e não em vários copos descartáveis. Também se atentou aos prazos de vencimento dos produtos. Ana também ouviu o pedido dos clientes quanto ao uso de produtos sustentáveis no Açai da Vila. E assim foram resolvidos dois problemas: conseguir contatar novos fornecedores e negociar com os antigos, tanto para o fornecimento de produtos quanto para aumentar o prazo de pagamento. Havia mais dinheiro em caixa, ou seja, a empresa passou a ter folga financeira (liquidez).

Ana, ao ver a chegada de uma cliente, levantou-se rapidamente da cadeira em que estava sentada, percebeu que anoitecera e já estava quase na hora de iniciar as aulas da faculdade.

- Ana, como você está? – perguntou a cliente, estudante da faculdade.

- Bem e você? – perguntou Ana. - O que vai querer hoje?

- Quero um suco de laranja, uma minipizza de calabresa e um Sonho de Valsa. – Respondeu a cliente sorrindo.

- É para já. – disse Ana também sorrindo e entregando o pedido.

Sabendo que no intervalo da faculdade os estudantes viriam, Ana já passava um pano nas mesas e no chão para se preparar para mais um horário de pico.

E assim os dias foram passando. E Ana continuava angustiada, aflita e pensando no destino do negócio.

Uma das mudanças realizadas por Ana no Açaí da Vila foi a variedade de produtos ofertados aos clientes: sorvetes, picolés, vitaminas de açaí, açaí no copo, na tigela, na bandeja. Além de balas, chicletes, chocolates; sucos e refrigerantes de caixinha, de lata, de garrafinha e água de coco em caixinha. E ainda minipizza de muçarela e de calabresa, sanduíches de frango com requeijão e de presunto com muçarela, e saladas de fruta fresquinhos – que são feitos pela mãe de Ana. E há diversos acompanhamentos para o açaí, como frutas, granola, *whey*, castanhas, canudo, chocolates branco e amargo. Outra novidade é que são servidos para os dias frios de inverno: palitinho de frutas com chocolate e capuccino com pão de queijo simples e recheado. Também sob a gestão da Ana, a pintura foi realçada por dentro e por fora, as mesas e as cadeiras foram trocadas, além da placa grande na frente da loja escrito “Açaí da Vila”. Ela também implantou algumas ideias como: no dia das crianças, foram servidos açaí, sucos e refrigerantes em copos recicláveis com desenho animado e, por apenas mais R\$ 2,00, ganhava um brinquedinho. No quesito vendas, esse é um dos melhores dias do ano no Açaí.

Em uma bela tarde de segunda-feira, João de Deus, preocupado com a filha, foi até o Açaí:

- Minha filha, o que te aflige? – perguntou preocupado ao ver Ana debruçada no balcão com semblante triste e limpando uma lágrima.

- Boa tarde, pai. Está tudo bem? O senhor não costuma vir aqui – perguntou Ana.

- Sua mãe e eu estamos preocupados. Acho que a partir de amanhã virei trabalhar com você certo, chefe? – disse piscando um olho e tentando animar a filha.

- Agradeço, mas não precisa. Eu estou bem. Pode curtir sua aposentadoria. Agora é a minha vez de trabalhar. – disse Ana reconfortando o pai.

- Pois bem. Então, vou assistir ao jogo amistoso do Brasil. – disse seu pai já saindo da loja.

Ana caminhou em direção à porta e viu que estava anoitecendo. O céu era uma mistura de cores: azul-marinho, roxo, laranja. E contemplou aquele cenário.

Ana começou a trabalhar com o seu pai no Açaí da Vila em 2010. O bairro era novo, havia muitas construções a serem feitas. E alguns anos depois, havia casas, sobrados, comerciantes, lojas, posto de saúde, academia, escola, faculdade. E, assim, algumas alterações foram feitas no Açaí para atender à demanda. O horário de funcionamento, por exemplo: quando o pai de Ana gerenciava, era das 7h às 18h. Quando ela assumiu em 2015, percebeu que o público-alvo seria no período da manhã: clientes da academia e do término das aulas da escola. E no período da noite: clientes antes de iniciar as aulas e no intervalo da faculdade. No período vespertino havia poucos clientes, que eram vizinhos do bairro. Então, o horário de funcionamento mudou, das 10h às 21h. A carga horária continuou sendo a mesma. Ana trabalhava onze horas por dia assim como seu pai. Mas mudanças são necessárias. E alguns dos projetos de Ana para um futuro próximo são: investir em propaganda na TV, pois a única divulgação do negócio é por meio de redes sociais; trabalhar das 10h às 13h e das 18h às 21h, pois o horário de pico acontece nessas seis horas, é quando entra dinheiro em caixa, e Ana poderia ter outra ocupação no período da

tarde; aumentar o espaço do Açai da Vila, pois o número de clientes aumentou e há poucas mesas e cadeiras para que possam se acomodar e se sentir confortáveis; vender caldos de feijão e de costela nos dias frios (esse foi um pedido dos alunos da faculdade que gostariam de um caldo quente no horário do intervalo das aulas). Mas antes de fornecer os caldos, é preciso pensar na logística. Ana havia pensado em conversar com sua mãe a respeito dos caldos. Assim além de buscar as minipizzas, os sanduíches e as saladas de fruta no período da manhã, buscaria os caldos no período da tarde. Então, para organizar-se, Ana colocou sua agenda no balcão e fez algumas anotações, com a pretensão de implantar essas mudanças no prazo de um ano.

E, novamente, debruçou-se sobre o balcão quando Luísa chegou à loja. As duas sorriram e se abraçaram.

- Quem é vivo sempre aparece! – disse Ana com saudade da prima.

- Mas amizade verdadeira sobrevive à distância – respondeu Luísa.

Ana e Luísa eram primas e amigas desde a infância. Ana era filha única e considerava Luísa como irmã. Uma conhecia a outra como ninguém. Devido à rotina de trabalho e estudos acabaram se afastando um pouco, mantendo contato por meio das redes sociais.

- Então, como você está? – perguntou Luísa.

- Aposto que meu pai te mandou aqui. – perguntou Ana já desconfiada.

- Acertou. – Luísa sorriu confirmando. - O tio João está preocupado com você. E eu também. Você está com o semblante tão triste. Cadê aquela mulher vaidosa e segura que conheço? – disse Luísa olhando Ana de baixo para cima. - Você não está usando batom? O que aconteceu? – indagou Luísa com ironia.

- Qual o problema? – perguntou Ana irritada. - Está incomodada porque eu não estou usando batom?

- Não. – respondeu Luísa com seriedade. - Estou incomodada porque minha melhor amiga está perdendo sua identidade.

Neste momento Ana começou a chorar e Luísa a abraçou.

- Não fique assim. – disse Luísa. - Fala comigo. Temos liberdade uma com a outra. Desabafa.

- Eu não aguento mais. – falou Ana tentando controlar o choro. - Eu queria ser empreendedora, ser casada, ser mãe. Em vez disso, tenho quase trinta anos. E o amor da minha vida, aquele meu ex-marido e eu viemos trabalhar no Açai, empresa da minha família. Onde ele conheceu uma cliente assídua e me traiu, enquanto eu estava cursando a pós-graduação de controladoria e finanças que ainda nem terminei.

- Continue. – incentivou Luísa.

- E todos os dias eu venho para o Açai e percebo que tudo o que tem aqui me faz lembrar dele. Não gosto de falar sobre isso, mas é a verdade. Eu sinto amor e ódio quando estou aqui. Talvez devesse mudar para outro lugar e para um espaço maior e continuar minha pós-graduação, arrumar uma ocupação além de trabalhar no Açai. – desabafou Ana entre lágrimas e soluços. - E também não quero decepcionar o papai. Mas estar aqui só faz com que eu me sinta pior.

Também não posso ficar negligenciando na gestão do negócio, isso me preocupa. Talvez seja melhor que eu saia agora enquanto o Açai é sucesso.

Luísa abraçou forte a amiga e disse:

- Em primeiro lugar, mudanças acontecem na nossa vida a todo momento e nem sempre estamos preparados para enfrentar. Mas o tio João é seu pai. Ele quer o seu bem e vai entender se você não for a pessoa que estará à frente do negócio da família.

- Acha mesmo que papai entenderia? – Ana perguntou. - Esta é a vida do meu pai, ele está contando comigo. E mesmo quando penso em deixar o Açai, me dá um aperto no peito e sinto um vazio tão grande. Não sei se sobreviveria longe daqui.

- O que eu sei – completou Luísa – é que o tio João acha que você é feliz estando aqui. Converse com ele, tenho certeza que ele vai te apoiar, como sempre. Até mesmo se você quiser viajar e voltar depois de algum tempo. E quanto ao seu divórcio após descobrir a traição: sinta, chore, sofra. A dor deve ser sentida. Faça isso o quanto antes, só assim conseguirá perdoar e se libertar dessa mágoa que está angustiando você. Só assim vai voltar a viver, a ser você mesma.

- Eu não sei o que fazer. Eu não sei se continuar na gestão do Açai da Vila é uma boa ideia, pelo menos por agora. Mas vender algo que é da nossa família eu também não quero. Alugar o ponto quem sabe, mas vou sentir falta daqui. E se um outro dono não vender açai? Não quero que mude nada. – disse Ana pensativa.

- Mudar não é ruim. – disse Luísa. - Só é diferente até que a gente se adapte à mudança.

Foi neste momento que João de Deus, pai de Ana, entrou na loja e abraçou a filha dizendo que estava do seu lado independentemente do que decidisse.

E os dias foram passando e seguindo sua rotina sem grandes alterações. Numa bela manhã, Ana acordou leve, disposta e decidida a comunicar aos seus pais sobre sua decisão. Abriu a cortina e a janela de seu quarto – o que não fazia desde o divórcio – e deixou o sol entrar. Foi até a sacada e abriu os braços, fechou os olhos e sentiu uma força misturada a um ar de liberdade. Quando abriu os olhos viu que o céu estava com poucas nuvens e o sol já estava forte. Ligou para o seu pai dizendo que além de passar para buscar os sanduíches, as minipizzas e as saladas de fruta antes de ir para o Açai da Vila, precisava conversar com os dois. Enquanto dirigia em direção à casa de seus pais, pensou no quanto aquele trabalho era importante para ela: ter o momento pai e filha como quando era criança, amadurecer sendo empreendedora, crescer com os erros do negócio, comprar seu carro. Conseguir uma casa financiada, colocar em prática o que havia aprendido na faculdade. O trabalho foi uma escola, em que adquiriu mais responsabilidade. Lembrou-se das conversas com os clientes, dos momentos agradáveis com os amigos, com os familiares e até com o ex-marido.

Lembrou-se também do dia em que seu pai contou que achou estranho o modo como o seu ex-marido (marido naquela época), olhou para uma cliente. E, na mesma noite, ele confessou a traição quando Ana o confrontou. Naquela madrugada ela chorou tanto, arrumou as malas dele e mandou que ele saísse e nunca mais a procurasse. No mês seguinte ao ocorrido, assinou os papéis do divórcio e nunca mais o viu. Mas soube que ele estava namorando essa mulher e a família dela tinha casas de aluguel e até fazenda. Ana sabia que o Açai da Vila estava bem localizado, com bom atendimento, cardápio variado, clientela fiel. Lembrou-se do piso branco, das paredes cor roxa, do *freezer* abastecido para que os clientes tivessem a bebida sempre

gelada, das mesas e das cadeiras brancas, do *freezer* com sorvete, do balcão de mármore que ela particularmente adorava, dos bancos mais altos próximos a ele. E atrás do balcão estava o *freezer* com açaí, os acompanhamentos e tudo o que era usado para preparar o carro-chefe do negócio. Mas, ao mesmo tempo, a concorrência é desleal, e ainda estava abalada emocionalmente e não podia continuar negligenciando o gerenciamento do negócio. Assim, estacionou o carro em frente ao portão da casa de seus pais. E, quando saiu do carro, Ana viu que os dois estavam ansiosos e já a esperavam no portão:

- Então, minha filha, o que decidiu? – perguntou seu pai aflito.

- Fala – disse sua mãe ansiosa. - Você vai manter, fechar ou alugar o Açaí da Vila?