RASI REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO

Revista de Administração, Sociedade e Inovação - v. 12, n. 4, pp. 59-78– www.rasi.vr.uff.br

Santo de casa [não] faz milagre? os desafios de Olavo na reestruturação de uma franquia

The shoemaker's son always goes barefoot? Olavo´s challenges in restructuring a franchise

(Maraí de Freitas Maio Vendramine – Universidade de São Paulo - marai.vendramine@uol.com.br)
(Iraci João-Roland – Universidade Federal de São Paulo - iraci.joao@unifesp.br)
(Sandra Maria da Silva - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Sansilva2003@hotmail.com)
(Jeferson Mola - Universidade Presbiteriana Mackenzie - jefersonmola8@)gmail.com)

Resumo
O caso de ensino narra a experiência de um profissional que, em vias de se aposentar, é convidado a assumir o RH de uma franquia ligada ao ramo da alimentação. Motivado pelo desafio e pelos valores dos sócios-proprietários, decide investir seu tempo e seu *know-how* na organização dos processos administrativos e operacionais da empresa, por prazo determinado. Novas demandas, porém, acabam envolvendo-o ainda mais com o trabalho e o levam a promover inovações organizacionais que fomentam a educação empreendedora, incentivam o profissionalismo da gestão e promovem a sustentabilidade – que surge, para a empresa, como uma oportunidade a se explorar, mas se revela fundamental para o desenvolvimento saudável do negócio. O caso de ensino foi construído com base em dados reais, a partir de análise documental e do conteúdo de duas entrevistas realizadas com o executivo responsável pelas mudanças realizadas no negócio. A partir do dilema de Olavo, de se aposentar ou assumir mais responsabilidades na administração da Yawe, o caso discute as dores do crescimento de uma empresa sob as perspectivas do ambiente, da sustentabilidade e da governança. O assunto é discutido em profundidade não só porque impele as organizações à busca de soluções inovadoras, mas porque ilustra os seus novos desafios de crescimento.
Palavras-chaves: Franquia; Empreendedorismo; Sustentabilidade; Gestão de negócios; Planejamento de carreira.

Abstract
This teaching case tells the story of a professional who, about to retire, is invited to take over the HR department of a franchise linked to the food industry. Motivated by the challenge and the values of the co-owners, he decides to invest his time and expertise in organizing the company's administrative and operational processes for a fixed term. However, new demands end up involving him even more in the work and lead him to promote organizational innovations that foster entrepreneurial education, encourage professional management and promote sustainability – which appears to the company as an opportunity to explore, but proves to be fundamental for the healthy development of the business. The teaching case was constructed based on real data, from document analysis and the content of two interviews conducted with the executive responsible for the changes made to the business. Based on Olavo's dilemma of whether to retire or take on more responsibilities in the management of Yawe, the case discusses the growing pains of a company from the perspectives of the environment, sustainability and governance. The subject is discussed in depth not only because it drives organizations to seek innovative solutions, but because it illustrates their new growth challenges.
Keywords: *Franchise; Entrepreneurship; Sustainability; Business management; Career planning.*

Recebido em 07/07/2025
Revisado em 24/07/2025
Aceito em 28/01/2026

1. Introdução

O caso discorre sobre o papel de um experiente gestor na jornada da profissionalização de uma franquia de açaí e sorvetes. Olavo, o empreendedor entrevistado, apresenta uma trajetória que reflete os desafios típicos enfrentados por gestores que optam por migrar de carreiras corporativas para o universo do empreendedorismo. Essa transição envolve não apenas o desenvolvimento de uma visão empreendedora e competências necessárias à gestão de um negócio, mas também um processo contínuo de planejamento de carreira, no qual decisões são tomadas com base em fatores como propósito pessoal, autonomia e busca por realização profissional (Hägg & Gabrielsson, 2020).

A poucos anos de sua aposentadoria, Olavo foi apresentado à Yawe e ao seu projeto de profissionalização. Convencido pelo entusiasmo dos sócios e pelo potencial de crescimento da empresa, percebeu que seu conhecimento e experiência seriam de grande valia para o empreendimento.

O empreendedorismo é entendido como a capacidade de gerar valor por meio do aproveitamento de novas oportunidades, criação de produtos inovadores, estruturação de negócios, mercados e métodos dentro de uma organização (Filion,1999; Machado, Martens, & Kniess, 2023). Neste sentido, o mercado de franquia é uma forma de empreendedorismo, uma vez que o franqueador transmite sua *expertise* para um novo empreendedor, o franqueado, o qual possui características importantes – como criatividade, liderança e proatividade – para a gestão de um negócio (Dada, Watson, & Kirby, 2012; Fita et al., 2023).

Além dos aspectos relacionados à gestão e à carreira, o caso ressalta a relevância da sustentabilidade como elemento estratégico com obtenção de vantagem competitiva para as empresas (Chiu & Fong, 2023). O caso explica como Olavo implementou ações voltadas à profissionalização de colaboradores e franqueados, ao uso de produtos biodegradáveis e outros processos de governança – iniciativas que refletem uma tendência de valorização do consumo dos negócios socialmente responsáveis (Chiu & Fong, 2023).

O caso se desdobra a partir do dilema de Olavo, que se propõe a enfrentar o desafio que lhe é proposto no prazo de dois anos, mas que vai assumindo novas responsabilidades dentro da organização e passa a enxergar boas oportunidades para o desenvolvimento do negócio.

Diante desse contexto, a escolha do tema deste Caso de Ensino é fundamentada pela crescente relevância do modelo de franquias no mercado brasileiro (Fita et al., 2023). O objetivo é oferecer aos estudantes e profissionais das áreas de Administração, Empreendedorismo e Gestão Estratégica a oportunidade de analisar uma situação real, conectando conceitos teóricos à prática de mercado. A partir da discussão deste caso, espera-se estimular a reflexão crítica e o desenvolvimento de soluções aplicáveis a problemas concretos, considerando as múltiplas dimensões envolvidas nos processos que permeiam a gestão de franquias sustentáveis.

2. O caso da empresa Yawe

2.1. Um convite

A vida é uma sucessão de acontecimentos e nossas escolhas nem sempre nos levam aos destinos mais óbvios. Planos, no entanto, tendem a se curvar às oportunidades. Esse era o

pensamento de Olavo enquanto caminhava pela rua Haddock Lobo, em direção à cafeteria Bella Paulista, para se encontrar com Pedro e André, dois profissionais empreendedores que há alguns meses haviam solicitado essa reunião por intermédio de Antero, um grande amigo de Olavo que trabalha na Associação Brasileira de *Franchising*, em São Paulo.

Olavo, com a experiência profissional de 40 anos no ramo de hotelaria e há 18 anos envolvido com um negócio próprio, não escondia no rosto e no andar de passos largos um misto de alegria e apreensão, pois já imaginava a que rumos aquela conversa o poderia levar. Há poucos meses, decidira dissolver a sociedade na empresa que ajudara a construir.

O executivo decidira atuar como *coach* há cerca de dois anos, depois de um período sabático e de uma especialização em Portugal. Atuava, ainda, como professor convidado na FGV, nas cadeiras ligadas à gestão estratégica de pessoas. Mas toda *expertise* parecia insuficiente, diante do cenário complexo da hotelaria e de todas as responsabilidades assumidas desde então. Mudar-se para a chácara que possuía no interior soava como música: era a alternativa de aposentadoria com que sempre sonhara – e que, em mais dois anos, alcançaria.

Mesmo diante de tais perspectivas, resolveu aceitar o convite e conhecer os empreendedores de quem Antero tanto falara. Executivo experiente, sabia a importância do bom *networking*.

Olavo havia se planejado para a reunião com perguntas a Pedro e André sobre o negócio que motivara aquele encontro. As respostas vinham com fluidez e lhe davam a nítida certeza de que estava diante de pessoas visionárias. A franquia voltada à venda de sorvetes e açaí contava, na ocasião, com 82 lojas. Mas as dores do crescimento se tornavam, a cada dia, mais intensas e os jovens buscavam alguém que os auxiliasse a gerenciar os recursos humanos. Sabedores da experiência de Olavo, foram claros no convite:

“o que precisamos fazer para contar com você em nosso negócio?”.

Olavo foi sincero sobre o seu momento de vida e os questionamentos que permeavam a própria carreira, mas demonstrou genuíno interesse pelo desafio de, mesmo enveredando por um setor desconhecido, poder contribuir para o desenvolvimento de uma organização. Faltavam apenas dois anos para que Olavo chegasse aos 60 e, enfim, deixasse o mundo corporativo. Sentia-se cansado e pouco valorizado, mas estava acostumado a esse ambiente nem sempre amigável e tinha tempo disponível. Pensou que, ao menos, aprender alguma coisa sobre o mercado de franquias não seria desperdício. Essa foi a sua condição: aceitaria a oferta e se comprometia a estruturar o departamento de RH da empresa no prazo de 24 meses. Depois, iria para o sítio cuidar da vida – e nunca mais precisaria se envolver com qualquer outro tipo de empreendimento.

Antero, que conhecia Olavo há bastante tempo, lançou a dúvida:

“Será que você consegue?”

Olavo foi preciso:

“Com certeza. Meu tempo no mundo dos negócios está se esgotando. Minha paciência está se esgotando. Pedro e André, vocês me oferecem um desafio encantador. Quero ajudar.

Posso fazer isso. Conheço a gestão de pessoas, trabalhei a vida inteira nessa área. Mas dei a mim mesmo um limite: dois anos. Eu mereço. Quero parar, vou parar."

André e Pedro sorriram. O primeiro apenas sugeriu:

"Daqui a dois anos nós voltamos a conversar".

2.2. O negócio

A primeira reunião do novo diretor de RH com os sócios da Yawe aconteceu na própria sede da empresa. Ao propor que, em seu contrato de trabalho, ficasse estabelecido o prazo de dois anos pela sua atuação à frente do departamento e o de ter dois dias da semana livres para cuidar do seu sítio, Olavo formalizou suas intenções. Pedro e André acreditavam que, ao longo desse período, a contribuição do executivo ao negócio traria, efetivamente, bons frutos.

O nome Yawe faz referência a uma das designações de Deus na Bíblia e, segundo os sócios Pedro e André, foi escolhido porque transmite as ideias de força e grandiosidade. Pelo histórico que lhe foi então apresentado, pareceu a Olavo que a escolha havia sido muito bem-feita: a Yawe nascera há 12 anos, em Minas Gerais, mas a administração se estabelecera em São Paulo. Posicionara-se, estrategicamente, como o primeiro *self-service* de açaí, com produção própria, 100% artesanal e orgânica.

Pedro, o CEO da empresa, e André, seu sócio, tinham entre 25 e 26 anos quando fundaram a Yawe. Um fracasso com paletas mexicanas levou Pedro a conhecer André, que desenvolvia, na ocasião, um projeto voltado a operações de logística. Desse encontro, surgiu o modelo de negócios da franqueadora.

A Yawe possui duas fábricas: na unidade de Sorocaba, no interior de São Paulo, fabrica as massas de açaí normal e zero, e os sorvetes artesanais. Na unidade de Belo Horizonte, produz os picolés de 90 gramas. A marca está presente em treze estados brasileiros, mas possui representatividade apenas nos mercados de Minas Gerais e Espírito Santo. Os sócios acreditam que a Yawe pode ser muito maior e, em seu arrojado plano de crescimento, preveem uma expansão exponencial do negócio, partindo das atuais 82 lojas para quase 900, em seis anos.

Números tão elevados não são uma fantasia. Além das oito lojas próprias que possui, e que funcionam como centros de capacitação e treinamento de franqueados, a Yawe solidifica o próprio portfólio por meio de modelos comerciais diversificados: há projetos específicos para lojas de *shopping*; outros para lojas de rua; um modelo de baixo custo administrativo, de sorveterias-contêineres; e uma estratégia de distribuição local B2C em pontos de venda específicos, que não pertençam a outros franqueados. Por fim, conta com um modelo *store in store*, que possibilita a um franqueado oferecer sorvetes e picolés em espaços compartilhados com outros tipos de franquias ou em grandes supermercados.

O faturamento mensal da Yawe está em torno de 7 milhões de reais. Nesse total incluem-se as receitas advindas dos *royalties* (5%), da verba de *marketing* (2%) e da comercialização de novas franquias – que, normalmente, ficam em torno de seis ao mês. Um empreendedor que deseje investir no negócio de sorvetes e açaí da Yawe deverá desembolsar algo em torno de 30 a 35 mil reais, que se tornarão 15 ou 17,5 mil na renovação de contrato.

Por atuar com itens sazonais, a empresa desenvolve novos produtos de sabores específicos, como paçoca no período junino, ou *brownies* pré-congelados no inverno, para aquecer e consumir em conjunto com sorvetes. Ter picolé, *smoothie*, *shake*, açaí e sorvetes no modelo *self-service* é o diferencial da Yawe no mercado, o que estimula os competidores de cidades do interior a montarem negócios parecidos com os da empresa – e a concorrerem por meio de ofertas de preço. Dirigida, porém, à classe média alta, a Yawe estabeleceu seu posicionamento de valor na estratégia "mais por mais", pois o preço dos picolés gira em torno dos dois dólares e o consumidor percebe esse valor.

Quando Olavo chega à empresa, em agosto de 2022, a Yawe possui 29 funcionários espalhados entre lojas próprias e fábricas. Uma operação normal da franquia se apoia na oferta dos produtos e na experimentação. Em toda loja há, pelo menos, uma máquina produtora. Ao seu lado, um funcionário aborda os clientes e os convida a conhecer e provar os produtos. A linha de sorvetes, picolés e açaí da Yawe não contém glúten e possui opções vegana e zero lactose.

Um ponto que chamou a atenção de Olavo foi o fato de que a Yawe não seleciona franqueados. Isto leva a empresa a contar com um time de empreendedores de todo tipo: dos de altíssimo êxito àqueles que mal sabem escrever português; de investidores que se valem das reservas de um plano de demissão voluntária a filhos que pretendem apenas dar uma ocupação à mãe. Este amplo e diversificado painel se tornara uma preocupação para Pedro e André pois, ainda que a Yawe entendesse a gestão de pessoas como uma responsabilidade do franqueado e acreditasse que todo negócio deveria avaliar a própria necessidade de contratar, demitir, promover ou remunerar funcionários, caber-lhe-ia – enquanto franqueadora – desenvolver um programa de gestão que servisse de modelo (e pudesse ser multiplicado):

Ao se aprofundar nas características do negócio Yawe – e no mundo das franquias – Olavo se viu verdadeiramente empolgado, mas ainda bastante cauteloso

> A arena política de uma franqueadora é muito diferente de uma administradora hoteleira. Na hotelaria eu tinha um poder muito grande de fazer as coisas acontecerem. Numa franqueadora, esse poder é diluído porque os franqueados são empresários. Eles compram a sua marca, o seu *know-how*, mas eles fazem do jeito deles. Lidar com essa mudança de foco, de fonte de poder, em trabalhar com poder informal, seria um novo aprendizado. Estou com quase 60 anos de idade, em um ambiente em que todos são mais jovens, pessoas impacientes; e eu, a dois anos de me aposentar.

Mas o desafio fora aceito já naquela reunião em uma cafeteria de São Paulo, três semanas atrás. Agora, era direcionar esforços para a estruturação do departamento de RH da Yawe; criar o manual; organizar a empresa sob a ótica de cargos, salários, planos de carreira – enfim: seriam dois anos de muito trabalho e (Olavo esperava) grandes conquistas.

2.3. Primeiras entregas

O desenho de um novo organograma foi a tarefa inicial de Olavo. Como estratégia de crescimento imediato, a Yawe apostava nos potes de sorvete de 10 litros e na expansão da

marca para outros mercados. Alcançar reconhecimento exigiria, portanto, não apenas a "seniorização" de toda a equipe, mas a preparação técnica da diretoria.

A Yawe contava com quatro diretores. Eram profissionais que estavam com Pedro e André desde o início da empresa e que, apesar de serem pessoas de extrema confiança, não possuíam conhecimento sobre gestão. Isto, além de gerar desgastes e retrabalhos, levava a maior parte das decisões para o âmbito pessoal e impactava a produtividade.

Havia sobrecarga de responsabilidades e de tarefas operacionais nas mãos dos dois sócios e, em função disso, Olavo planejou uma nova estrutura organizacional para a Yawe. Em quatro semanas, a empresa contava – além da diretoria de desenvolvimento humano, sob sua coordenação – com as diretorias administrativa e financeira; de produção e *supply chain*; e comercial, que também assumiria a responsabilidade pela gestão de *marketing*, a expansão da marca e o desenvolvimento de novos negócios:

O "organograma do propósito", como foi intitulado por Olavo, é um documento interno e confidencial da empresa composto por três pilares. O comercial realiza o atendimento aos franqueados e cuida da expansão dos negócios. O operacional realiza as entregas aos franqueados de acordo com os contratos e o terceiro compreende as áreas de apoio ao negócio, como a gestão de controle, *marketing*, RH, finanças e a área de sustentabilidade, que passou a ser uma preocupação da empresa e perpassa todas as outras áreas.

Esse organograma possui uma escala em índices de 3 a 6, que representam o grau de complexidade, as exigências mínimas de cada uma das funções e as competências a elas relacionadas. Ao todo, a Yawe possui onze competências essenciais para o negócio. Esses critérios balizam as avaliações de desempenho e os planos de remuneração variável.

O desenvolvimento dos franqueados sobre liderança e *coaching* foi constituído a partir de um curso de MBA *in company* que Olavo estruturou, dividido em sete *lives* com duração de uma hora cada. O trabalho com os quatro diretores e os sócios da Yawe sobre gestão de pessoas teve enfoque no saber fazer diagnósticos assertivos a partir do aprofundamento de perguntas e no desenvolvimento da capacidade de analisar e interpretar situações para facilitar as tomadas de decisão.

Em junho de 2023, a empresa fundou a UniversiYawe, uma universidade de serviços dentro da franqueadora, em uma plataforma com custos acessíveis para franqueados e funcionários. Os conteúdos foram estruturados a partir de parcerias e trocas de temas com a Endeavor, a Fundação Bradesco, o Instituto Ethos, a Udemy, a ImpulsoBeta e outras organizações de terceiro setor. A plataforma permite a inserção de novos assuntos quando necessário e emite certificado de conclusão ao final de cada treinamento, como forma de assegurar o aproveitamento do aprendizado.

A Yawe reconhece que deve transferir conhecimento e ensinar as melhores práticas de gestão aos seus franqueados. Para isso, disponibiliza não só trilhas técnicas, mas trilhas de formação geral, que têm 80% de seu foco nas atividades de gestão de um negócio. O grande desafio é treinar as pessoas para serem empreendedores de verdade, acompanhando a tendência destacada por Machado et al. (2023), que reforça a relevância na formação e educação para o empreendedorismo como ferramenta de desenvolvimento econômico.

A trilha de conhecimentos, denominada Jornada aos Novos Franqueados, é entendida como um conjunto de saberes adequados aos momentos em que o franqueado precisa efetivamente aprender. Essa trilha é dotada de um *checklist* com tarefas predecessoras, que só

podem ser acessadas mediante o cumprimento do item anterior. O tempo de toda a sua realização compreende o prazo da assinatura do contrato até a data da abertura da loja, que varia de 30 a 90 dias, e que conta com o apoio, se necessário, de consultores de campo da empresa e reuniões próximas da abertura de loja com os franqueados envolvidos.

A Jornada aos Novos Franqueados desmistifica, desde o início, os papéis e responsabilidades na gestão de recursos e no *marketing*. A Yawe procura deixar claro que, como franqueadora, não contrata ou demite pessoas para as lojas dos franqueados; não abre ou fecha lojas, nem gerencia contas financeiras. Por outro lado, assume 90% de responsabilidade sobre o *branding*, pois se trata da propagação da marca. Já os processos de *marketing* relacional, que envolvem público e promoção, ficam a cargo do franqueado

> A franqueadora possui um comitê de *marketing* formado por franqueados eleitos, que são os responsáveis por aprovar ações e campanhas do ano. Os materiais aprovados são inseridos na UniversiYawe, pois a empresa reconhece que se trata de conhecimento a ser compartilhado.

Aos novos funcionários dos franqueados, a Yawe destina uma trilha de boas-vindas, que visa à maior retenção de pessoas nas lojas e propicia conhecimentos mais amplos sobre os processos e os produtos da empresa. Essa trilha é dividida em três partes, trazendo conteúdos sobre a história e o significado da marca, orientações sobre atendimento, fechamento de caixa, gestão de estoque, manutenção das máquinas e – num apelo publicitário – informações e curiosidades sobre a loja de um dos franqueados, ator popular que também atua como garoto-propaganda da marca

> A outra trilha é sobre operações, com vídeos de curta duração, de 1 a 2 minutos, ensinando a preparar os principais produtos. Há o capítulo de máquinas, com 12 vídeos - porque se uma máquina não estiver na temperatura e na pressão correta, ela não faz o sorvete com qualidade.

O negócio da Yawe é de experimentação e, na abordagem com o cliente, é necessário ter frases de impacto que provoquem o desejo de provar os produtos. De acordo com a avaliação de satisfação do cliente do ano de 2023, estatisticamente, 90% dos negócios de franquia vêm de pessoas que experimentaram os produtos da Yawe. A empresa classifica o contato com o cliente em fases

> A primeira fase é do lado das máquinas, provocando a degustação [...] ou fazendo uma mistura em que as colheres têm que estar higienizadas. A existência de um *checkout* feliz, composto de brindes e com frases de desejo de um dia feliz, pode amenizar um atendimento inicial malfeito ao cliente.

Olavo estava satisfeito com suas entregas. A cada dia, aprendia um pouco mais sobre franquias, e os conhecimentos que trazia ao negócio só o fortaleciam e contribuíam para o seu

crescimento. Em pouco mais de seis meses de (muito) trabalho, era perceptível que a Yawe trilhava um caminho de sucesso.

2.4. Novas perspectivas (e uma decisão a tomar)

Um ano se passou e as mudanças propostas por Olavo promoviam uma imagem de maior profissionalismo à Yawe. Um novo tema, porém, surgia e ganhava a atenção dos sócios da empresa: a sustentabilidade. Pedro e André entendiam que o assunto devia fazer parte do negócio; se a empresa desejava ser percebida por clientes, fornecedores, franqueados e *stakeholders* em geral como a melhor franquia de açaí e de sorvetes do Brasil, a sustentabilidade seria uma consequência natural dessa premissa – e Olavo, o executivo de maior experiência dentro da operação, a pessoa ideal para conduzir o projeto.

A princípio, a sugestão pareceu um pouco descabida. Olavo não se via naquele papel. Mas Pedro e André insistiram e surgiu um certo receio na mente do executivo

> A sustentabilidade era algo muito novo. Em RH, eu tinha uma zona de conforto e, depois que a gente se "senioriza", é mais fácil lidar com os problemas que aparecem. Precisei entender os princípios [da sustentabilidade] – que não são somente de economia de papel e clipes nas organizações – por meio de cursos, leituras e estudos.

Mergulhar no tema foi fundamental. Procurou o Instituto Ethos, com quem desenvolveu uma parceria estratégica e de quem recebeu o suporte necessário para implementar as ações de sustentabilidade.

A partir da pesquisa que empreendeu sobre os princípios da boa gestão ambiental, social e de governança (ESG), Olavo propôs 25 compromissos traçados com base na educação e na conscientização, que se desdobram em 28 metas quantificáveis – as serem alcançadas em três anos – e denominou esse documento de Carta de Princípios Ambientais. No primeiro dos quesitos a Carta se volta, por exemplo, aos pilares da natureza e do carbono. No social, trata de saúde, emprego e parcerias. Em governança, os pilares são sobre *compliance*, de abertura ao diálogo e de gestão

> Cada um dos compromissos dos pilares possui um tema. O pilar da natureza tem o compromisso da reciclagem de lixo, da proteção da biodiversidade, do plantio de árvores, da preservação animal, da preservação contra a extinção de espécies naturais e a utilização de produtos de limpeza biodegradável. Os copos que a empresa utiliza têm que ser - minimamente - 95% biodegradáveis ou compostáveis.

Ao desconstruir aprendizados, a empresa se lançou a novos – e inesperados – desafios: cloro, por exemplo. Durante todo o tempo de vida da operação, cloro sempre foi o desinfetante utilizado pelos franqueados na limpeza dos pisos das lojas. Para que a empresa assuma uma posição responsável em relação à natureza, no entanto, substituí-lo é imprescindível. Mas implica aumento de custos operacionais.

Lidar com esse tipo de dilema se tornou habitual, a partir do momento que a Carta de Princípios Ambientais ganhou corpo. E isto levou as diretorias a reverem estratégias. Coube a

Olavo, então, capitanear essa transição. Aos poucos, e apesar das dificuldades que acompanham toda mudança de paradigmas, a pauta responsável se mostrou irreversível – e passou a ganhar adesões de forma voluntária.

Pensar na sustentabilidade de um negócio significa investir na sustentabilidade de toda a cadeia produtiva. Por isso, os fornecedores da Yawe passaram a ser homologados a partir da emissão de laudos e certificados que comprovassem as práticas corretas previstas na Carta de Princípios Ambientais. Esses mesmos fornecedores estão sujeitos a cláusulas de rompimento de contrato e até a sanções jurídicas, se houver descumprimento de legislação ambiental, trabalhista, sanitária ou fiscal

> No ano passado a Yawe homologou dois fornecedores pela não produção de açaí em áreas de desmatamento ilegal; por não utilizarem defensivos agrícolas de contaminação de solo e mão de obra infantil ou análoga à escravidão. A empresa possui todos os certificados, inclusive o de proveniência de madeira de reflorestamento para a construção dos nossos quiosques, com o compromisso de renovação bienal.

As atividades voltadas à sustentabilidade abrangem contratos fechados para compra de créditos de logística reversa e garantem remuneração a cinco cooperativas e associações de coletas de lixo reciclável. Além disso, a Yawe compensa 100% dos baldes de açaí e sorvete enviados das fábricas aos franqueados, e 100% dos copos e colheres utilizados pelos clientes, o que – só no início de 2023 – somou cerca de 70 toneladas. Compensando, esse volume representará uma nova fonte de renda para essas cooperativas e associações.

Os gases dos refrigeradores e câmaras frias foram substituídos por gases que não contribuem para o efeito estufa. As fábricas da Yawe consomem energia limpa em – pelo menos – 25% do seu consumo. A promoção de uma alimentação saudável é feita a partir da introdução de alimentos sem adição de açúcar e livres de conservantes, e 100% das lojas promovem informação nutricional detalhada nos produtos vendidos, valorizando o consumo consciente.

Em um ano e meio, Olavo construiu uma cartilha de intenções que mostra em quais projetos a Yawe precisa trabalhar, ao longo dos próximos anos, para que seus 25 compromissos estejam conectados aos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU. Apresentou também, a Pedro, uma cartilha de lixo para ser seguida em atendimento ao plano nacional de resíduos sólidos, e indicou campanhas de sensibilização e conscientização para a diversidade, destinadas aos funcionários e franqueados

> Após a associação com o Instituto Ethos, no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, a empresa tornou-se signatária do Movimento Transparência da ONU. Isso me deu forças para movimentar os diretores, os funcionários da franqueadora, e até o motorista de caminhão, que hoje anota diariamente a quilometragem rodada para eu compensar o carbono dele.

A Yawe deseja transformar os franqueados em empresários contribuidores da Unicef para programas de alimentação às crianças em situação de pobreza extrema. Assim, efetivou uma parceria com essa agência por meio de um programa chamado Empresários Voluntários, cujo *slogan* propõe: "se você está alimentando pessoas que podem pagar, quem vai alimentar as pessoas que não podem pagar?".

No guia temático do Instituto Ethos sobre Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção há um item sobre gestão de canais formais de relacionamento com partes interessadas da empresa. A Yawe, com o propósito inicial de cumprir essa exigência, instaurou uma ouvidoria – sob administração de Olavo.

Olavo vive dias intensos de trabalho na empresa, envolvido, principalmente, com as tarefas da sustentabilidade, área que o fez atualizar conhecimentos, renovar energias e que o deixou encantado – assim como a botânica, em seu sítio particular. Desde que "ganhou" essa responsabilidade dos sócios Pedro e André, já cumpriu 23 dos compromissos e quer entregar a Carta de Princípios Ambientais definitiva no prazo de três meses. Aprendeu que a cultura do negócio de franquia é voltada a resultados, e que o poder é diluído e informal porque os franqueados são empresários. Seu relacionamento com o CEO é dotado de prestígio (que raramente teve, nos 18 anos em que manteve seu próprio negócio) e de confiança, pois Pedro considera a sua opinião antes de tomar decisões.

Olavo sente-se reconhecido e relevante. Isso soa como um bálsamo ao fim de sua carreira e lhe proporciona o sentimento de missão cumprida (depois de um período de não muito boas lembranças). É como se estivesse parando no auge.

Seu contrato com a Yawe se encerra em quatro semanas. Olavo entende que ainda há muito a se fazer, mas sabe o papel que desempenhou na profissionalização da equipe. Sente-se feliz e confiante, pois vê que o time está preparado para enfrentar novos desafios. Reflete, inclusive, sobre o tamanho desses desafios, uma vez que o rumo do negócio parece ser um só – e altamente positivo! Levará, sim, ótimas recordações da Yawe. Mas o sítio o espera; suas plantas o esperam. A família, enfim, estará reunida.

É nisso que o executivo pensa, em sua sala, quando Pedro entra, senta-se diante dele e – como era seu hábito – diz com objetividade:

"Acho que eu não quero que você nos deixe, daqui a quatro meses. Que tal a gente renovar aquele seu contrato?"

Pois não é que, depois de tantas certezas, Olavo simplesmente não sabe o que dizer? Surpreso com essa investida, relembra a primeira reunião na Yawe e percebe que seu dilema continua: será que, realmente, chegou a hora de parar?

3. Notas de Ensino

3.1. Utilização Recomendada

O caso é indicado para cursos de graduação e pós-graduação, e o seu público-alvo é variado, podendo ser utilizado em disciplinas relacionadas a Empreendedorismo de Franquias, Administração Estratégica e Sustentabilidade.

3.2. Objetivos de Aprendizagem

O objetivo do caso é fomentar a discussão sobre a importância da profissionalização de uma empresa e a estruturação de um modelo de negócios no mercado de franquias. Antes de Olavo, a Yawe não contava com uma gestão estratégica de pessoas ou um departamento de RH; as decisões eram centralizadas e, muitas vezes, baseadas em questões de afinidade interpessoal. Com a chegada do executivo – e a partir de sua liderança –, o caso passa a abordar, também, a necessidade de um negócio já estabelecido se reformular, rever as próprias práticas e investir em sustentabilidade para se manter competitivo.

Com este caso de ensino, propõe-se i) analisar o empreendedorismo de franquias e as suas particularidades, tanto do ponto de vista do franqueador quanto dos seus franqueados; ii) reconhecer e compreender a importância das estratégias de sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental; iii) analisar os desafios da mudança organizacional que podem impulsionar negócios em fase de expansão e iv) observar a implementação prática da reformulação de um negócio a partir do enfoque na educação empreendedora.

3.3. Fonte de Informações

A narrativa do caso foi desenvolvida a partir de dados reais, obtidos por meio de entrevista com roteiro semiestruturado junto a um dos sócios da empresa. A entrevista por videoconferência foi realizada por dois dos pesquisadores e ocorreu em duas datas: dias 10 e 28 de abril de 2023, totalizando 2h41. Trata-se de uma história real, ocorrida na cidade de São Paulo, em que o nome do entrevistado e o de outras pessoas participantes foram substituídos por nomes fictícios, como garantia da preservação da imagem da empresa e da discrição dos profissionais relatados.

Os dados foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa com roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas pelos pesquisadores autores deste caso. Na fase de análise, buscou-se estabelecer uma ordem cronológica dos dados históricos, enfatizando aspectos como a influência de um líder sênior em uma franquia em estruturação e expansão, além da mudança da cultura organizacional, como o foco em resultados e a preocupação com a sustentabilidade.

Adicionalmente, foi realizada pesquisa documental em materiais institucionais disponibilizados pela empresa, tais como organograma, carta de princípios sustentáveis, código de conduta ética, Relatório de Sustentabilidade e o *site* da empresa.

3.4. Uso Pedagógico

O caso apresentado é um exemplo da aplicação de conceitos usualmente trabalhados em cursos de administração, especificamente do empreendedorismo no formato de franquias, administração estratégica e sustentabilidade. O caso também demonstra como a experiência de um gestor sênior pode ser importante para a reestruturação de um negócio, portanto também contém aspectos que podem ser utilizados no ensino da temática de gestão de pessoas.

Este estudo discute a capacidade de um líder planejar a reformulação de um negócio a partir das próprias impressões e experiência; mostra como se executa um planejamento; ressalta as dificuldades que se enfrenta nessa tarefa, os anseios e as motivações que impelem ao desafio. Pode, portanto, ser utilizado para instigar nos estudantes a avaliação da situação e a proposição

de caminhos não explorados por Olavo. Para enriquecer o ensino teórico, propõe-se que o caso seja discutido com os alunos em uma aula de 90 minutos com o seguinte roteiro:

a. Nos 10 minutos iniciais, ministrar uma aula que aborde/revise os tópicos de empreendedorismo tipo franquia e de sustentabilidade;
b. Propor a leitura prévia do caso, solicitando aos estudantes que listem os principais conceitos apresentados ao longo do texto. Tempo sugerido: 20 minutos;
c. Apresentar as questões propostas e os objetivos do estudo do caso para, então, abrir a discussão da solução. Para isso, os alunos poderão usar a bibliografia sugerida e pesquisas a outros documentos. Como ferramentas para o desenvolvimento das questões, é sugerido utilizar ferramentas como Miro, Canva, Padlet ou Jambord, que facilitam o *brainstorming* e o mapeamento de ideias. Tempo sugerido: 20 minutos;
d. Empreender nova discussão em grupo, para elaborar uma resposta a cada questão e avaliar seus possíveis desdobramentos. Tempo sugerido: 15 minutos;
e. Apresentar as respostas dos grupos e promover um debate com toda a turma. Tempo sugerido: total de 15 minutos de apresentação dos grupos. Recomenda-se que o docente prepare questões adicionais, que estimulem a análise crítica dos estudantes e garantam a participação igualitária de todos os grupos;
f. Fechar a aula com um resumo das observações do docente durante as discussões e reforço dos conceitos apresentados. Tempo sugerido: 10 minutos.

Vale ressaltar que este estudo incentiva o trabalho em equipe, o entendimento dos conceitos propostos, o aprendizado a partir da prática, o poder de síntese nas respostas dos alunos e a comunicação na apresentação dos resultados.

3.5. Questões para Discussão

a. **Questão #1 - Empreendedorismo de Franquia**
Por que as mudanças implementadas por Olavo, em específico a educação empreendedora, têm sido um pilar fundamental para o sucesso e crescimento da Yawe? De que forma a educação empreendedora aplicada por Olavo pode fortalecer a autonomia e a inovação dos franqueados, promovendo o crescimento sustentável da empresa?

b. **Questão #2 - Sustentabilidade**
O conceito de ESG trata de três pilares: Ambiental (E, *environment*), Social (S, *social*) e Governança (G, *governance*). Identifique e descreva exemplos de ações realizadas pela Yawe em cada um dos pilares. Sugira novas ações que a empresa poderia realizar/implementar para ampliar cada uma das três dimensões dentro da empresa e junto aos franqueados.

c. **Questão #3 – Perfil do Franqueado e Formação Empreendedora**
Como as ações de Olavo na Yawe minimizaram o impacto negativo da não determinação de um perfil de franqueados? A formação profissional do franqueado e

a possibilidade de que ele estude enquanto empreende pode apoiar o crescimento sustentável de uma franquia em expansão? Justifique a resposta.

4. Análise do Caso e Conexão com a Literatura

4.1. Empreendedorismo de Franquia

Franquia é uma forma de empreendedorismo em que o empreendedor denominado franqueador transmite seu *know-how*, experiência, direito de uso de marca/produto e sistema de negócio a outro empreendedor, chamado franqueado. Este, por sua vez, concorda em aderir aos padrões de desempenho exigidos pelo franqueador e em realizar o pagamento de algumas taxas, sendo as mais comuns (1) a taxa de franquia – quantia única que contribui para a estruturação da empresa; (2) os *royalties* – quantia periódica e variável que remunera o uso da marca e os serviços prestados pelo franqueador; e (3) o fundo de publicidade, destinado às propagandas institucionais (Dada et al., 2012; Fita et al., 2023). Ao assumirem esse relacionamento, tanto franqueado quanto franqueador entendem a necessidade de trabalharem juntos: trata-se de um acordo cooperativo entre empreendedores (Dada et al., 2012; Quach et al., 2020).

De acordo com Dada et al. (2012), os franqueados, assim como os franqueadores, possuem características empreendedoras: ambição, criatividade, proatividade, liderança, independência ou predisposição para correr riscos. Estas características são ativamente procuradas nos processos de seleção de franqueados, pois estão correlacionadas a uma boa *performance*, e podem ser percebidas nas seguintes palavras de Olavo

> A gente trabalha com teste de reconhecimento da personalidade do franqueado, mas ele não é um limitador. A gente tem uma crença interna, de que para você ser empreendedor, você não precisa ter uma personalidade empreendedora, você precisa ter comportamento empreendedor. E comportamento é mais fácil de você ajudar a pessoa adquirir competências, habilidades para o negócio.

A educação empreendedora tem o objetivo de desenvolver uma mentalidade empreendedora, isto é, competências e habilidades características de um empreendedor, por meio do desenvolvimento e aplicação de competências empresariais na criação de um novo negócio ou expansão de um negócio existente (Hägg & Gabrielsson, 2020; Quach et al., 2020). Um dos principais desafios da educação empreendedora é a identificação e o desenvolvimento do conteúdo programático (Hägg & Gabrielsson, 2020). Neste sentido, Olavo tem se utilizado da sua experiência prévia como empreendedor para ser o curador dos conteúdos disponibilizados na UniversiYawe e na implantação da Jornada aos Novos Franqueados, uma inovação que determina não só qual conhecimento é necessário, mas em que momento esse conhecimento deve ser disponibilizado ao novo empreendedor.

Outro desafio na educação empreendedora no contexto das franquias é a necessidade de se acomodar a dualidade típica de uma relação contratual à lucratividade – conjunta ou separada (Quach et al. 2020). Esta preocupação é assim evidenciada

> O principal desafio é a gente não se transformar no que o mercado de franquias chama de pirâmide de franquias. Onde você vende, vende e vende, e depois quebra porque você não tem condição de dar assistência aos franqueados. Assegurar que todos os nossos franqueados tenham um patamar de êxito, onde eles ganhem dinheiro e façam um negócio efetivo [é o desafio].

Fita et al. (2023), baseados em dados do SEBRAE, evidenciam a efetividade do modelo de franquias na contribuição para o sucesso de novos empreendimentos no Brasil, uma vez que a taxa de mortalidade nessa modalidade de negócios é de 15% (frente a 80% nos modelos próprios). Olavo se mostra ciente desse papel, pois acredita que é responsabilidade – e um dos principais desafios – da Yawe atrair franqueados com comportamento empreendedor e desenvolver esse tipo de comportamento a partir da UniversiYawe. Na visão do executivo, só assim a Yawe atingirá um crescimento sustentável.

No que se refere ao mercado de açaí, percebe-se uma tendência de crescimento tanto no âmbito interno quanto no internacional (Oliveira et al., 2017). Uma busca no *site* da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) retornou em 21 franquias que têm o açaí como elemento principal ou de grande relevância no *mix* de produtos. De acordo com o portal Sua Franquia (2019), trata-se de um mercado com baixo investimento inicial pois, em média, as franquias exclusivas de açaí custam R$50 mil. Nota-se, também, que não há diferenciação significativa entre os modelos de negócio, sendo comum a promessa de um alimento saudável, puro e artesanal.

Neste cenário, nota-se que as decisões de Olavo relacionadas à UniversiYawe e à Jornada aos Novos Franqueados contribuíram para a construção de diferenciais competitivos relevantes. De acordo com Silveira (2019), treinamentos iniciais e posteriores, bom relacionamento entre franqueado e franqueador, amplo compartilhamento de *know-how*, entre outros fatores, são mandatórios na escolha de uma franquia pelo potencial franqueado. No caso da Yawe, a preocupação em ensinar os franqueados a operarem como empreendedores independentes é consistente com a ideia de que franqueados mais capacitados e autônomos têm maior probabilidade de sucesso. Por fim, a conquista de novos franqueados surge como elemento vital para o desenvolvimento e a manutenção da franquia – afinal, o sucesso desse modelo de negócios se dá pela expansão por meio de novas unidades franqueadas (Fita et al., 2023).

4.2. Sustentabilidade

A sustentabilidade foi um tema que despertou especial interesse em Olavo e se tornou um dos pontos de decisão para continuar sua transição. Ele comenta, durante a entrevista, que ficou “encantado” com a possibilidade de incluir ações sustentáveis no dia a dia do negócio e que estudou o tema profundamente, a fim de implementar ações efetivas e parcerias produtivas, como a que desenvolveu com o Instituto Ethos, já falado anteriormente.

Embora originado na ecologia, o conceito de sustentabilidade ganhou grande importância no âmbito empresarial, despertando o interesse de múltiplos *stakeholders*. Públicos tão distintos quanto gestores, pesquisadores, investidores ou consumidores têm algum interesse no assunto, que não só trata do uso consciente dos recursos naturais sem o comprometimento das gerações futuras, mas viabiliza a obtenção de vantagem competitiva

para as empresas (Chiu & Fong, 2023). O termo sustentabilidade está apoiado em três pilares, que equilibram objetivos desejáveis nas dimensões ambiental, social e econômica (Chandrakant & Rajesh, 2023; Purvis, Mao, & Robinson, 2019). De acordo com Chandrakant e Rajesh (2023), este desafio só pode ser alcançado a partir da melhoria contínua dos processos organizacionais e da criação de valor a partir de uma abordagem gerencial orientada à sustentabilidade.

Nesse sentido, foi em 2004 que, motivados tanto pela conscientização pública quanto pela pressão regulatória, se propuseram os critérios Ambientais, Sociais e de Governança – mais conhecidos pela sigla ESG – como forma de avaliar as práticas de sustentabilidade das empresas (Li et al., 2021; Zervoudi, Moschos, & Christopoulos, 2025). Os autores ressaltam que os critérios ESG (quadro 1) contribuem para o alinhamento da estratégia corporativa com os princípios de sustentabilidade ambiental, equidade social e responsabilidade de governança, pois representam práticas e critérios corporativos estruturados e mensuráveis. Além disso, os três fatores básicos do ESG são os pontos chave para a realização de investimento responsável, sendo utilizados por investidores para avaliar o desenvolvimento sustentável das empresas antes de investirem (Li et al., 2021; Uchôa, Santos Jhunior, & Taumaturgo, 2024).

Quadro 1. ESG: conceitos, exemplos e aplicação na Yawe

Princípio	Conceito	Exemplos	Ações de Olavo na Yawe
Ambiental	Refere-se a questões ambientais que impactam, de forma positiva ou negativa, o desempenho ou solidez financeira da empresa.	Produção e gestão de resíduos (água, sólidos, perigosos); Impacto e dependência na biodiversidade e nos ecossistemas; Inovação em produtos e serviços ecologicamente corretos.	Compensação de carbono; Logística reversa; Elaboração de uma Carta de Princípios Ambientais.
Social	Refere-se ao relacionamento com os *stakeholders*. São questões sociais que podem ter um impacto positivo ou negativo no desempenho financeiro de uma empresa ou soberania do indivíduo.	Saúde e segurança no trabalho; Discriminação, diversidade e igualdade; Pobreza e impacto na comunidade; Treinamento e educação; Privacidade do cliente.	Revisão da missão, valores e cultura da empresa; Valorização e preparação dos franqueados; Pilar Parcerias, da Carta de Princípios Ambientais.
Governança	Gestão responsável da empresa, como *compliance*, ética, transparência e outras práticas que podem impactar – positiva ou negativamente – o desempenho financeiro ou a solvência da organização.	Códigos de conduta e princípios empresariais; Transparência e divulgação Remuneração dos executivos; Diversidade e estrutura do conselho; Engajamento das partes interessadas.	Criação da ouvidoria; Construção de um quadro de conduta.

Fonte: autores baseados em Li et al. (2021).

Estudos afirmam que empresas com bom desempenho na agenda ESG tendem a ter melhores preços de suas ações, uma melhor gestão de pessoas com retenção de talentos, além de maior confiança e credibilidade de seus *stakeholders* (Arruda et al., 2022; Davidson, Day, & Smith, 2019).

Para realizar uma verdadeira e consistente transformação cultural, o *CEO* é responsável por transmitir a conexão da empresa com os propósitos dos pilares de ESG em sua estratégia, equilibrando todas as dimensões nos curto e longo prazos. Para isso, deve ter uma visão clara das mudanças a serem feitas, aliar-se às pessoas dentro da companhia e manter um olhar atento e rigoroso nos resultados.

No caso da Yawe, a gestão não tinha clareza sobre sustentabilidade e a agenda ESG, mas desenvolvera algumas ações relacionadas ao tema e demonstrava desejo de se aprofundar no assunto. Olavo chegou à conclusão de que a sustentabilidade fazia parte do negócio, uma vez que "não se tratava de economia simples de clipes e copos plásticos" e sim de algo maior, como uma gestão voltada à *performance*, à profissionalização de seus talentos e à criação de códigos de ética e de conduta alinhados à agenda ESG.

Hoje, a Yawe está em processo de implantação de iniciativas importantes, como a compensação de profissionalização de colaboradores e franqueados, o uso de produtos biodegradáveis ou compostáveis, créditos de carbono, créditos de logística reversa, certificação de fornecedores e outros processos de governança.

4.3. Perfil do Franqueado e Formação Empreendedora

É unanimidade, na literatura sobre franquias, que o sucesso de um franqueador está fortemente atrelado à qualidade dos seus franqueados, pois estes estão na linha de frente, em contato constante com o consumidor e são, portanto, responsáveis pela percepção de valor que os clientes constroem em relação à marca (Sousa, Junqueira, & Las Casas, 2014). Prado (2008), por exemplo, afirma que 70% do sucesso de uma franquia provém de um processo de seleção eficaz dos franqueados. Neste cenário, grandes franquias costumam estabelecer processos rigorosos de seleção dos seus franqueados (Clarkin & Swavely, 2006).

Já autores como Croonen et al. (2021) reconhecem que, dada a escassez de candidatos a franqueados, torna-se um desafio selecionar os indivíduos mais adequados. Nesse sentido, Pedro e André optaram por não estabelecer um processo de seleção de franqueados, o que rapidamente chamou a atenção de Olavo. Profissional experiente em gestão de pessoas, ele sabia dos desafios e problemas que um perfil tão heterogêneo de franqueados, como os da Yawe, poderia acarretar ao negócio.

Para garantir um crescimento sustentável tanto para Yawe quanto para seus franqueados, Olavo implantou a UniversiYawe. Nesta, franqueados que não possuem o perfil ou a experiência do gestor-empreendedor podem desenvolver habilidades gerenciais por meio da Jornada aos Novos Franqueados. A habilidade gerencial é a característica do perfil de franqueado mais desejada pelos franqueadores brasileiros, especialmente no setor de alimentação, ramo da Yawe. Por meio dessa habilidade, um franqueador espera que seus franqueados "comprometam-se com o negócio, gerenciando a equipe e seguindo regras, de forma a manter a operação rigorosamente dentro dos padrões estabelecidos pelas marcas" (Sousa et al., 2014, p. 234).

No caso dos franqueados Yawe que já possuem experiência gerencial, um caminho para o desenvolvimento pode ser trilhado por meio de cursos direcionados a outras temáticas, disponibilizados na plataforma e a partir de uma curadoria feita por Olavo. Com isto, a franquia tem conseguido nivelar o conhecimento de seus franqueados (e da própria equipe, já que a oportunidade de realizar tais cursos também é oferecida aos colaboradores da empresa). Cumberland e Ellinger (2023) chegaram a resultados semelhantes em estudo que constatou que a oferta de um curso de educação em franquias ajudou a nivelar o campo de atuação, proporcionando aos alunos uma compreensão mais profunda do cenário de franquias, consciência de como angariar capital financeiro e expansão das redes sociais.

Por fim, estudos sugerem que franqueados que tomaram a decisão sobre qual franquia adquirir a partir de um maior conhecimento sobre o tema possuem níveis mais elevados de satisfação pós-compra (Quach et al., 2020). Rossoni e Sindelar (2022) concluíram que o perfil do franqueado interfere na satisfação do negócio, que a transferência de conhecimento e a capacidade absortiva impactam no crescimento sustentável das franquias e que tudo isto pode representar vantagem competitiva para os negócios. Da mesma forma, Melo, Carneiro-da-Cunha e Telles (2022) encontraram uma relação positiva entre o suporte oferecido pelo franqueador, o valor da marca e a satisfação do franqueado. A pesquisa comprovou que, quanto maior for o suporte fornecido ao microfranqueado, maior será o seu comprometimento com os valores da marca da rede. Portanto, se para a Yawe ainda não é possível estabelecer um processo criterioso para a seleção de seus franqueados, destacar a educação empreendedora como parte do processo empreendedor no formato de franquia foi uma maneira assertiva de Olavo contornar os potenciais problemas do desenvolvimento dos negócios.

5. Fechamento

A história de Olavo com a Yawe se desenvolve por meio de fases em que a questão do cumprimento de um ciclo assume sempre novas proporções. Convidado a estruturar o RH da empresa, Olavo determina um prazo para cumprir o desafio. Com o passar do tempo – e com o sucesso que alcança nas diversas estratégias que implementa – o executivo percebe que seu conhecimento pode ser, ainda, bastante útil para o desenvolvimento dos negócios. A sustentabilidade surge como o coroamento dessa jornada, exigindo de Olavo não só a compreensão profunda do tema, mas a estruturação de um projeto de futuro baseado nessa premissa.

Sob tal perspectiva, a aposentadoria próxima perde espaço para o empreendedorismo sustentável que, então, amplia as oportunidades de crescimento da franqueadora e do profissional.

O dilema do caso, portanto, está relacionado à tomada de decisão desse executivo que, cansado do mundo corporativo a que estava habituado, encontra no mercado de franquias e, especialmente, na adoção de uma cultura organizacional sustentável, um novo prazer no trabalho. A experiência que Olavo trouxe para a Yawe contribuiu não só para a profissionalização do time interno, mas para o empoderamento de franqueados. Pode-se dizer que Olavo conseguiu deixar uma marca na história da empresa. Aposentar-se, depois disso, parece um final melancólico para quem descobriu um novo prazer na profissão.

Ao mesmo tempo, aposentar-se deveria ser a decisão natural de um profissional respeitado que dedicou seu tempo e seu conhecimento à concretização de planos e ao alcance

de objetivos organizacionais. Por mais que parar seja o desejo primário de Olavo, continuar na Yawe e acompanhar seu crescimento soa como um chamado difícil de recusar.

O executivo, ao final, acabou optando por adiar a aposentadoria e permanecer na empresa mais uma temporada. Concluiu a implantação da Carta de Princípios Ambientais e já se engajou em novos projetos dentro da organização, no cargo de diretor de Pessoas e Sustentabilidade, com participação acionária de 1% na empresa. Talvez o seu verdadeiro dilema, hoje, seja: quando, enfim, parar?

Referências

Arruda, C., Braga, C., Sardenberg, D., Pitta, E., Barcellos, E., Spitzeck, H., & Guimarães, S. (2022). *Inovação: O motor do ESG* (17–23). Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral. Recuperado de https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/E-books/2022/Inova%C3%A7%C3%A3o_o%20motor%20do%20ESG/Inova%C3%A7%C3%A3o_2.pdf

Chandrakant, R., & Rajesh, R. (2023). Social sustainability, corporate governance, and sustainability performances: An empirical study of the effects. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, *14*, 9131–9143. https://doi.org/10.1007/s12652-022-04417-4

Chiu, W.-K., & Fong, B. Y. F. (2023). Recent trends of research and education in ESG and sustainability. In: Leung, T. C. H., Chiu, W. K., You, C. S. X, & Fong, B. Y. F. (Eds.), *Environmental, social and governance and sustainable development in healthcare* (99–112). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-1564-4_7

Clarkin, J. E., & Swavely, S. M. (2006) The importance of personal characteristics in franchisee selection. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 133-142. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.008

Croonen, E., van der Bij, H., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2021). Who wants to be a franchisee? Explaining individual intentions to become franchisees. International *Small Business Journal*, 40(1), 90-112. https://doi.org/10.1177/02662426211013669

Cumberland, D. M., & Ellinger, A. D. (2023). Exploring Inter-institutional Collaboration: The Case of a Franchise Accelerator Program. *Small Business Institute Journal*, 19(1), 1–13. https://doi.org/10.53703/001c.73291

Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, *30*(5), 559–583. https://doi.org/10.1177/0266242610376078

Davidson, R. H., Dey, A., & Smith, A. J. (2019). CEO materialism and corporate social responsibility. *The Accounting Review*, *94*(1), 101–126. https://doi.org/10.2308/accr-52079

Filion, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. *Revista de Administração, 34*(2), 5–28. Recuperado de: https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf

Fita, R. S., Pereira, L. C., Lopes, G. C. D., & Lopes, P. C. P. (2023). O sistema de franquias no mercado brasileiro: Administração, organização e empreendedorismo e o significativo fortalecimento do sistema de franchising no período pós-pandêmico. *Revista de Gestão e Secretariado, 14*(5), 8226–8237. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2199

Hägg, G., & Gabrielsson, J. (2020). A systematic literature review of the evolution of pedagogy in entrepreneurial education research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26*(5), 829–861. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0272

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability, 13*(21), Article 11663. https://doi.org/10.3390/su132111663

Machado, D., Martens, C. D. P., & Kniess, C. T. (2023). Empreendedorismo inovador: Proposição de um framework conceitual integrativo. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação, 9*(1), 41–66. https://doi.org/10.20401/rasi.9.1.663

Melo, P.L.R., Carneiro-da-Cunha, J.A. & Telles, R. (2022) Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(4), 616-642. https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0324

Oliveira, M. S. P., Farias Neto, J. T., Mattietto, R. A., Mochiutti, S., & Carvalho, A. V. (2017). *Açaí: Euterpe oleracea* (Infoteca-e, 1–5). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado de: https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1096244

Prado, M. N. (2008). *Franchising na alegria e na tristeza.* São Paulo, SP: Editora Lamônica. https://doi.org/10.55892/jrg

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science, 14*, 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Quach, S., Weaven, S., Thaichon, P., Grace, D., & Frazier, L. (2020). A model of entrepreneurship education in franchising: Application of outside-in marketing with a behavioural focus. *Journal of Business & Industrial Marketing, 35*(1), 116–133. https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0210L

Rossoni, N., & Sindelar, F.C.W. (2022) Perfil versus satisfação do franqueado: uma análise no subsegmento de calçados. *Destaques Acadêmicos*, 14(1). http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v14i1a2022.3136

Silveira, F. M. (2019). Critérios que balizam a escolha de franquias. *Revista Reuna, 24*(2), 44–66. https://doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n2p44-66

Sousa, M. R., Junqueira, L.A.P., & Las Casas, A.L. (2014) O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. *Organizações em contexto*, 10(19), 213-243. http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p213-243

Sua Franquia Negócios & Franchising. (2019, abril). *Franquia de açaí: saiba quais são as empresas que oferecem franquia nesse ramo de alimentação*. Recuperado de https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao-e-food-service/2019/04/franquia-de-acai-saiba-quais-sao-as-empresas-que-oferecem-franquia-nesse-ramo-de-alimentacao/

Uchôa, M. T., Santos Jhunior, R. O., & Taumaturgo, Í. (2024). Um olhar sobre a dimensão social e ambiental da sustentabilidade: Análise das ações empresariais reportadas no GRI. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 10(1), 118-139. https://doi.org/10.20401/rasi.10.1.836

Zervoudi, E. K., Moschos, N., & Christopoulos, A. G. (2025). From the Corporate Social Responsibility (CSR) and the Environmental, Social and Governance (ESG) criteria to the greenwashing phenomenon: A comprehensive literature review about the causes, consequences and solutions of the phenomenon with specific case studies. *Sustainability, 17*(5), 2222. https://doi.org/10.3390/su17052222