



**ANTES FOSSE UMA MOSCA NA SOPA, SÔ! MURMÚRIOS DE
DONA ZIZI EM TEMPOS DE PANDEMIA**

**I'D RATHER HAVE A FLY IN MY SOUP! MUTTERINGS OF MS. ZIZI IN PANDEMIC
TIMES**

**MEJOR QUE FUERA UNA MOSCA EN LA SOPA! LOS MURMULLOS DE DOÑA ZIZI EN
TIEMPOS DE PANDEMIA**

ANANIAS COSTA OLIVEIRA

Doutorando

Universidade Federal do Amapá – Brasil

ORCID: 0000-0001-7039-3768

anancias.staff@gmail.com

MARIA SALETE BATISTA FREITAG

Doutora

Universidade Federal de Goiás – Brasil

ORCID: 0000-0002-6993-1685

saleteufg@gmail.com

LEANDRO GOMES DE OLIVEIRA

Doutor

Instituto Federal do Amapá – Brasil

ORCID: 0000-0003-0231-679X

leandro.oliveira@ifap.edu.br

VIVIANE SANTOS FONSECA

Mestre

Instituto Federal do Amapá – Brasil

ORCID: 0000-0002-6553-2169

viviane.fonseca@ifap.edu.br



Submetido em: 14/06/2022

Aprovado em: 20/10/2022

Doi: 10.14210/alcance.v29n3(set/dez).p343-359

LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



RESUMO

Dilema: Em cenários de grandes incertezas decorrentes da pandemia, ainda é viável manter a tradição de apostar somente no atendimento presencial ou é hora de aderir ao sistema de *delivery*? Somente isso é suficiente?

Objetivo educacional: Este caso de ensino propicia, aos discentes, vivências de situações condizentes com a realidade organizacional e o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão, ao analisar o dilema de implantação, ou não, de um sistema alternativo de atendimento, dadas as medidas restritivas de funcionamento decorrentes da pandemia da covid-19.

Contextualização: O advento da covid-19 ocasionou mudanças drásticas no cotidiano dos empreendimentos brasileiros, inclusive no setor de Alimentação Fora do Lar (AFL). Dona Zizi e seu filho Pedro, donos de um restaurante de comida caseira no município de Goiânia, precisaram reinventar o formato do atendimento ao cliente no período pandêmico, com o intuito de evitar a perda da clientela, a demissão em massa de colaboradores e o fechamento do estabelecimento.

Tema principal: Tomada de decisão em tempos de pandemia.

Público: O caso pode ser aplicado a estudantes dos cursos de graduação em administração, nas disciplinas de *marketing*, empreendedorismo e planejamento estratégico.

Originalidade/valor: Os discentes irão assumir o papel do gestor e tomar decisões sobre um leque de inquietações e problemas que surgiram no cotidiano do Gastrô Mineiro, no período da pandemia. Este caso de ensino resgata conceitos teóricos básicos sobre o *Mix de Marketing*, Cinco Forças de Porter, Teoria da Decisão e Análise da Concorrência, com objetivo de traçar estratégias que atendam às contingências decorrentes da pandemia e ampliar a proposta de valor do restaurante em estudo.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Tempos de crise. Pandemia da COVID-19. *Delivery*.

ABSTRACT

Dilemma: In scenarios of great uncertainties because of the pandemic, is it still viable to maintain the tradition of the on-site service or is it time to join the delivery system? Is that just enough?

Educational objective: This case aims to provide students with experiences of situations consistent with organizational reality and development of decision-making capacity, when analyzing the dilemma of implementing or not an alternative service system, given the restrictive measures of operation arising from the pandemic of COVID-19.

Contextualization: The advent of COVID-19 caused drastic changes in the daily life of Brazilian enterprises, including in the Food Out of Home (AFL) sector. Ms. Zizi and her son Pedro, owners of a homemade food restaurant in the municipality of Goiânia, needed to reinvent themselves in the pandemic period to avoid the loss of customers, the massive layoffs and the closure of the establishment.

Main topic: Decision making in times of pandemic.

Audience: Students at undergraduate level in administration, in the disciplines of marketing, entrepreneurship and strategic planning.

Originality/value: Students will take the role of managers and make decisions about a series of concerns that arise in the daily lives of companies in times of crisis. The study rescues basic concepts of the marketing mix and decision theory, in search of answers to solve the change scenario, competition, strategic alternatives and improve the Gastrô Mineiro's value proposition.

Keywords: Decision making. Times of Crisis. COVID-19 pandemic. *Delivery*.

RESUMEN

Dilema: En escenarios de grandes incertidumbres derivados de la pandemia, ¿sigue siendo viable mantener la tradición de apostar solo en el servicio presencial o es momento de sumarse al sistema de entrega? Solo eso es suficiente?

Objetivo educativo: Este caso tiene como objetivo brindar a los estudiantes experiencias de situaciones de acuerdo con la realidad organizacional y desarrollo de la capacidad de toma de decisiones, al momento de analizar el dilema de implementar o no, un sistema de cuidado alternativo, dadas las medidas restrictivas de funcionamiento derivadas de la Pandemia de COVID-19.

Contextualización: El surgimiento del COVID-19 provocó cambios drásticos en el día a día de las empresas brasileñas, incluso en el sector de Alimentos Fuera de Casa. Doña Zizi y su hijo Pedro, dueños de un restaurante de comida casera en el municipio de Goiânia, necesitaban reinventarse en el período de la pandemia para evitar la pérdida de clientes, el despido masivo de empleados y el cierre del establecimiento.

Tema principal: Toma de decisiones en tiempos de crisis.

Público: El caso puede aplicarse a estudiantes de carrera en administración en las asignaturas de Marketing, Emprendimiento y Planificación estratégica.

Originalidad/valor: Los alumnos asumen el rol de gestor y toman decisiones sobre una serie de inquietudes y problemas que surgen en el día a día de las empresas en tiempos de crisis. El estudio rescata conceptos básicos del Mix de marketing, Las cinco fuerzas de Porter y la teoría de la decisión, en busca de respuestas al escenario cambiante, análisis de la competencia, alternativas estratégicas y mejora de la propuesta de valor de Gastrô Mineiro.

Palabras clave: Toma de decisiones. tiempos de crisis. Pandemia de COVID-19. Entrega.

INTRODUÇÃO

No alvorecer de mais um dia, Pedro chama dona Zizi para tomar uma xícara de café e despertá-la não apenas para o amanhecer, mas para contar-lhe sobre as dificuldades sem precedentes enfrentadas pelo restaurante Gastrô Mineiro. No primeiro semestre do ano de 2020, a pandemia do novo coronavírus (covid-19) impactou drasticamente todos os aspectos da vida em sociedade, estabelecendo o chamado “novo normal”. Essa nova realidade afetou as relações comerciais em diversos segmentos, exigindo das empresas uma adaptação imediata, caso contrário, não teriam receitas e seriam obrigadas a declarar falência.

Desde que foi fundado na cidade de Goiânia, Goiás, o restaurante Gastrô Mineiro nunca havia passado por um período tão conturbado. Dona Zizi, a cozinheira idealizadora do negócio, conta com a ajuda do filho, Pedro, formado em administração. Ele cuida de todo o gerenciamento do empreendimento da família. Naquela manhã, durante o café, Pedro e dona Zizi dialogavam, reflexivos e preocupados com as crescentes incertezas decorrentes da situação pandêmica.

– Pedrinho, você sabe que o Gastrô Mineiro não é só um negócio da nossa família, mas anos de dedicação e trabalho duro. Minha essência está ali.

– Sim, mãe! É o seu laboratório de receitas. E mais, as memórias de nossa terra natal também estão por todos os lados. É lá que encontramos nossos clientes todos os dias.

– É verdade, meu filho! Mas, sinceramente, não sei o que fazer diante desse cenário crítico que você está me apresentando. Nunca passamos por isso antes!

Sensibilizado com as colocações da mãe, Pedro acrescenta:

– São tantas medidas restritivas. Passei a noite pensando nisso. A alternativa que me veio foi a realização de algumas adaptações urgentes, especialmente na nossa forma de atendimento. O que a senhora acha?

– Mudanças no atendimento? – pondera dona Zizi. Nossos clientes gostam, não apenas da comida, mas também do espaço que oferecemos. É um dos nossos diferenciais. E os nossos colaboradores?

– Entendo sua preocupação, mãe! Tenho certeza que vamos pensar numa alternativa que seja segura para os clientes, para a nossa equipe e que mantenha o funcionamento do restaurante. Mas todos precisam abraçar a ideia.

Em meados de agosto de 2020, após um longo período de medidas restritivas e períodos de *lockdown*, iniciou-se a fase de funcionamento parcial dos estabelecimentos comerciais em Goiânia, com revezamentos de horário de abertura. Ainda assim, não era uma medida suficiente para o retorno total das atividades do Gastrô Mineiro, que atendia apenas na forma presencial. Diante dessas medidas restritivas e com o intuito de manter o negócio funcionando, os proprietários se viram imersos em um dilema: em cenários de grandes incertezas decorrentes da pandemia, ainda é viável manter a tradição de apostar somente no atendimento presencial ou é hora de aderir ao sistema de *delivery*? Somente isso é suficiente?

O CASO

Mudando de ares, mantendo o tempero!

A história do Gastrô Mineiro está intrinsecamente relacionada às decisões tomadas pela dona Zizi. Ela, que é natural de Patos de Minas (MG), mãe solteira, desde cedo teve que batalhar pelo sustento de sua família. Tinha paixão

pela culinária, sempre cozinhava com prazer para seus filhos, usando o dom que herdou de sua avó, que também tinha amor pela culinária mineira e era cozinheira autodidata. No final de 2008, dona Zizi resolveu buscar novos horizontes, vendeu tudo o que tinha na sua cidade natal e se mudou para Goiânia-GO com seus filhos.

Com o dinheiro que juntou, dona Zizi alugou um imóvel que possuía um ponto comercial, em um bairro bem localizado na cidade de Goiânia. Resolveu, então, realizar um desejo de infância e apostar em seu dom. Ao replicar receitas mineiras tradicionais, combinando-as com os ensinamentos de sua avó, dona Zizi cozinhava para a vizinhança, fazendo quitutes mineiros. O sabor especial de suas receitas conquistou a clientela, levando à necessidade de ampliação da produção. A pequena lanchonete logo se transformou em um restaurante, que vendia diversos pratos, tendo como especialidade da casa, as delícias da gastronomia mineira.

O restaurante Gastrô Mineiro foi fundado oficialmente em junho de 2009, com atendimento de segunda a sábado, em horário comercial. O restaurante se propôs a oferecer dois serviços distintos: o sistema por quilo e o *marmiteix*. O seu *layout* foi projetado com um espaço destinado para as mesas e outro para o *buffet*. Nesse espaço, foram dispostas duas pistas aquecidas para o serviço dos pratos quentes e duas refrigeradas, para as saladas e sobremesas.

O restaurante está localizado no Setor Sul, em uma área comercial e com grandes concessionárias de veículos, cujos funcionários representavam a maior clientela de dona Zizi. Por se tratar de uma área comercial e residencial, o ponto era considerado estratégico e apresentava certa segurança e estabilidade. Somava-se a isso, o fato de ser o único restaurante dessa região a oferecer exclusivamente pratos da gastronomia mineira (Figura 1).

Figura 1.

Panfleto personalidade do Gastrô Mineiro



Fonte: Elaborado pelos autores

Nos seis primeiros anos de funcionamento, a demanda do Gastrô Mineiro aumentou consideravelmente. Com uma clientela fidelizada, em 2015, dona Zizi iniciou o processo de compra do ponto comercial, ampliou sua estrutura e fez contratações pontuais de colaboradores, entre eles: cozinheiros, atendentes de caixa e garçons. Também investiu na faculdade de administração de seu primogênito Pedro, que se formou em 2016 e passou a assumir o controle burocrático e gerencial do empreendimento familiar. O faturamento médio anual da microempresa era de aproximadamente R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais).

A maneira especial de combinar a culinária de sua terra natal resultou em premiações relevantes no concurso Requisites Culinários, promovido pela Agência de Gastronomia de Goiás (AGAEGO), ficando os seus pratos entre os cinco melhores em três edições desse evento. Apesar de ter estrutura pequena, o dom de cozinhar de dona Zizi, o toque diferenciado no sabor dos pratos oferecidos e o preço acessível do Gastrô Mineiro conquistaram a clientela e solidificaram o negócio.

Uma mosca na sopa? O pesadelo chamado covid-19!

No limiar do ano de 2019, eclodiu na cidade chinesa de Wuhan uma epidemia causada por um vírus biológico totalmente desconhecido, cuja alta taxa de contágio ameaçava disseminá-lo globalmente. Em pouco tempo, quase todos os países do mundo foram afetados pela pandemia do novo coronavírus, um tipo de Sars-Cov-2, mais conhecido pelo acrônimo covid-19, tendo o Brasil detectado o primeiro caso em 26 de fevereiro de 2020, na cidade de São Paulo. Menos de um mês depois, Goiânia identificou os três primeiros casos, no dia 12 de março (Túlio & Oliveira, 2020).

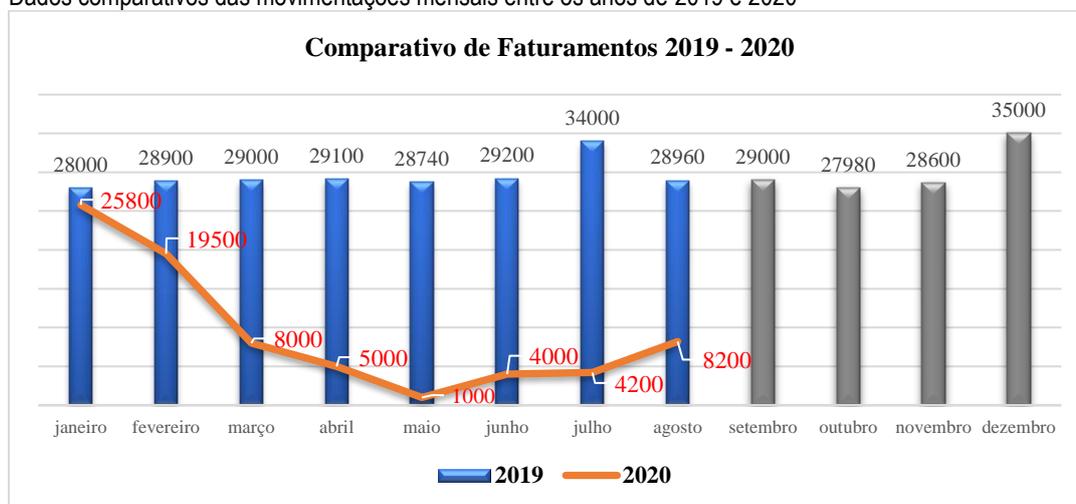
A letalidade do vírus obrigou, de forma surpreendente, a tomada de decisões severas por parte dos governos, na tentativa de frear o contágio em massa e preservar vidas. A realidade foi modificada de forma catastrófica e a necessidade iminente de isolamento entre as pessoas causou alterações substanciais nas relações sociais, trabalhistas e econômicas. Para o contexto dos negócios, as medidas restritivas não poderiam ser diferentes. Desse modo, os empreendimentos operantes em vários segmentos passaram a conviver de maneira intermitente com as restrições de funcionamento e até o fechamento total, denominado *lockdown*.

O setor de Alimentação Fora do Lar (AFL), especialmente de bares e restaurantes, foi afetado com tais medidas. Apesar de terem finalizado a compra do ponto comercial em dezembro de 2019, dona Zizi e Pedro se viram diante de um contexto totalmente anormal. O primeiro semestre de 2020 foi o pior cenário vivenciado pela gestão do Gastrô Mineiro, com redução de quase 80% de seu faturamento no pico da primeira onda da pandemia, vide Figura 2.

Depois de vários atos e decretos emitidos pelo governo do Estado de Goiás e pela prefeitura da capital, com medidas restritivas, em meados de agosto de 2020, finalmente os números de contágios e de mortes causados pela covid-19 começaram a reduzir. Nos jornais de grande circulação nacional, Goiás transitava entre as cores amarela (estabilidade) e azul (queda) na média de mortes. O governo do Estado, então, flexibilizou o funcionamento dos estabelecimentos comerciais, pois a situação econômica era desesperadora, diante da falta de arrecadação e do fechamento em massa de muitas empresas locais.

Figura 2.

Dados comparativos das movimentações mensais entre os anos de 2019 e 2020



Fonte: Elaborado pelos autores (dados ilustrativos)

Diante desse cenário, Pedro não escondia sua preocupação com o futuro do Gastrô Mineiro. Apesar dos pequenos sinais de recuperação, a flexibilização foi imposta com horários reduzidos de funcionamento dos estabelecimentos comerciais, inclusive com atendimento presencial somente no período da manhã, ficando os demais horários livres apenas para o sistema de *delivery*. Contudo, o Gastrô Mineiro ainda funcionava apenas com atendimentos presenciais, pois para dona Zizi, a localização privilegiada do negócio, a estrutura, o ambiente acolhedor e o preço acessível do quilo da alimentação eram suficientes para agregar valor e fidelizar seus clientes.

Anteriormente, ser um dos únicos estabelecimentos a vender especialidades da culinária mineira nas redondezas, praticar um preço popular e ter boa localização e ambientação dava a impressão de perpetuação e solidez ao negócio. O relacionamento estabelecido entre os clientes e o Gastrô Mineiro parecia inabalável. Contudo, diante do cenário pandêmico, o futuro do empreendimento parecia sombrio para os gestores. Ao buscar informações da

concorrência, Pedro apurou que a maioria dos restaurantes havia aderido ao *delivery* e mantinha parcerias com aplicativos de entrega de alimentos.

Pedro ficou empolgado com a possibilidade de implantar o sistema de *delivery* no Gastrô Mineiro, mas, além de convencer dona Zizi, sabia que precisaria empreender ações adicionais e realizar investimentos para fortalecer e viabilizar o seu sistema de entregas. Então, com base nas informações que obteve dos concorrentes, ele elaborou uma lista de ações que auxiliariam no desenvolvimento do processo, conforme dados da Figura 3.

Figura 3.

Ações complementares ao sistema de *delivery*

| Ações | Descrição | Ferramentas / Meios |
|-------|--|---|
| 1 | Atender às necessidades dos clientes de forma interativa, rápida e personalizada. | Aplicativos que possibilitem a interatividade com os clientes em tempo real e armazenem informações. |
| 2 | Anunciar o cardápio de maneira organizada. | Criar perfis nas redes sociais para veicular o cardápio sempre atualizado. |
| 3 | Criar embalagem personalizada e resistente para promover o fortalecimento da marca Gastrô Mineiro. | Utilizar embalagens sustentáveis que promovam a imagem do restaurante junto aos clientes, especialmente em termos de segurança, conservação e qualidade do produto. |
| 4 | Capacitar colaboradores para utilização dos <i>softwares</i> . | Cursos <i>online</i> para operação do formato <i>business</i> de mídias sociais. |
| 5 | Contratação / parcerias com entregadores. | Selecionar os perfis com melhor avaliação. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Pedro, o sistema de *delivery* era viável, pois as ações complementares para a implantação teriam baixos custos, especialmente diante do leque de ferramentas gratuitas que poderiam ser utilizadas pelo Gastrô Mineiro. Inclusive, para ele, a maioria dos colaboradores do restaurante já possuía familiaridade com o manuseio dessas ferramentas, o que não demandaria grandes investimentos em treinamento. O próximo passo seria convencer dona Zizi da viabilidade de sua ideia, sendo que a justificativa de Pedro eram as restrições e dificuldades que passavam as empresas do setor de alimentação fora do lar.

Sem perder tempo, Pedro se reuniu com dona Zizi e descreveu o contexto, apresentando suas ideias e discutindo a possibilidade de aderir à *delivery*. Apesar do cenário crítico, dona Zizi ainda se apegava aos diferenciais competitivos que o Gastrô Mineiro detinha no atendimento presencial, dentre eles: pequenos ambientes reservados para café e prosa, salas de jogos e relaxamento, para os momentos após o almoço. Por outro lado, a defesa de Pedro residia no fato de que tais alternativas não eram mais viáveis, diante das medidas restritivas e da escassez de recursos financeiros, e que a *delivery* agregaria valor ao negócio, mitigando os impactos da crise na queda de faturamento.

Apesar de confiar no conhecimento técnico de seu filho, dona Zizi queria ver números. Então, pediu a Pedro que buscasse todas as informações necessárias para subsidiar a implantação da estratégia de negócio proposta por ele. Pedro assumiu o compromisso e ficou de, em alguns dias, retomar a conversa com sua mãe para, então, apresentar os números solicitados.

Difícil de engolir! A pandemia passou do ponto!

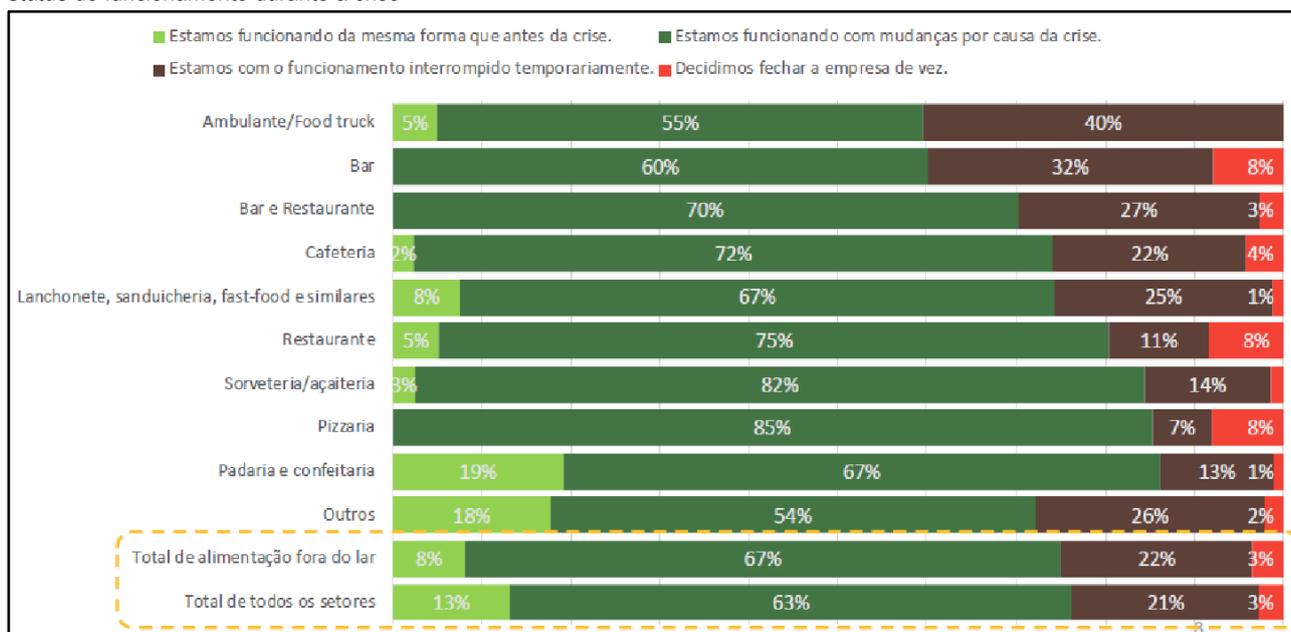
Para convencer dona Zizi sobre a viabilidade da implantação do sistema *delivery*, Pedro decidiu buscar dados de duas maneiras: (a) realizar um levantamento da situação do setor de bares e restaurantes no país e; (b) demonstrar potenciais vantagens da adesão à *delivery*. Esse levantamento deveria ser elaborado de forma urgente, pois, a cada dia, a situação parecia piorar para o Gastrô Mineiro.

Para atender à primeira alternativa, Pedro buscou dados no sítio da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), que avalia e acompanha o setor no Brasil. Para sua surpresa, encontrou duas edições de pesquisas realizadas pela associação em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), inclusive a segunda pesquisa *online* que abrangia exatamente o período crítico vivenciado pelo Gastrô Mineiro – de 27 de julho a 6 de agosto de 2020.

Essa pesquisa¹ retratava a situação e as perspectivas vivenciadas pelo segmento de AFL (Abrasel, 2020). Pedro logo constatou na pesquisa, que as microempresas (ME's), como o Gastrô Mineiro representavam o maior percentual (47%) dos negócios no nicho de restaurantes, sendo que a metade desses estava localizada em municípios com restrições de circulação – *lockdown*, quarentena ou em processo de reabertura.

A pesquisa também mostrou que uma quantidade exorbitante de restaurantes no Brasil estava funcionando com mudanças, por causa da pandemia (75%), sendo que apenas 5% ainda mantinha a mesma forma de atendimento de antes. Outros 11% haviam interrompido temporariamente o funcionamento e 8% fecharam as portas, conforme Figura 4, (Abrasel, 2020). O Gastrô Mineiro estava entre a maioria com mudanças no funcionamento, contudo sofrendo com a restrição de horário de funcionamento, pois atendia apenas presencialmente.

Figura 4.
Status do funcionamento durante a crise



Fonte: Abrasel (2020)

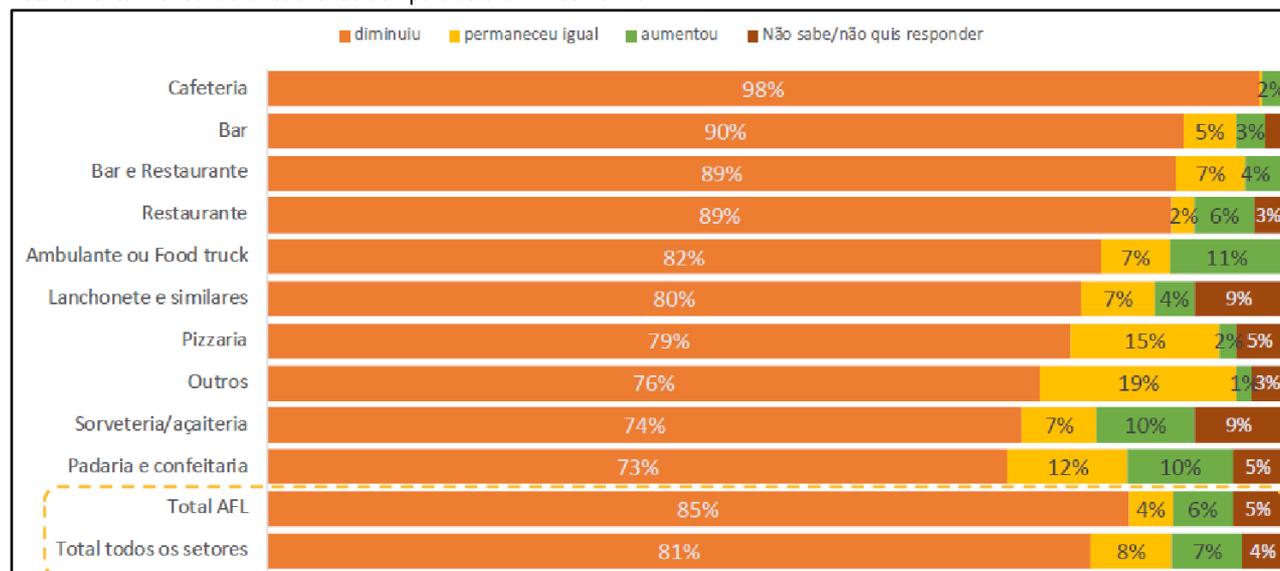
Outro ponto que Pedro constatou foi que a queda no faturamento no Gastrô Mineiro era similar aos estabelecimentos em nível nacional. A maioria dos restaurantes no Brasil (89%) teve, de maneira generalizada, o faturamento mensal diminuído em comparação com um mês normal, com reduções semanais de 53% (Abrasel, 2020), conforme a Figura 5. Inclusive, Pedro e dona Zizi estavam trabalhando apenas para a manutenção do empreendimento familiar, pois abriram mão dos próprios salários para manter o quadro de funcionários e outras despesas. Isso também estava alinhado ao cenário nacional, em que o número médio de pessoas ocupadas em restaurantes era de 5,3 (Abrasel, 2020).

¹ Disponível em:

https://redeAbrasel.Abrasel.com.br/upload/files/2020/08/EGNMNa49RLwks9YwvCib_31_58ec68afc5677fa8d059774cc4942bfd_file.pdf.

Figura 5.

Faturamento mensal durante a crise comparado a um mês normal



Fonte: Abrasel (2020)

Tendo reunido todas essas informações, Pedro decidiu mudar para a segunda alternativa de sua busca e verificar a estratégia de *delivery* e suas vantagens potenciais. Os números confirmaram sua hipótese de que esse sistema de entrega se tornaria realidade para a grande maioria dos negócios do setor em estudo, sendo adotado o sistema de *delivery* por 77% dos restaurantes (Abrasel, 2020).

Pedro constatou também que a *delivery* teve participação bastante relevante no cenário da pandemia, conforme a Figura 6. Em 30% do orçamento do segmento, o sistema representa uma participação acima de 70% (Abrasel, 2020). Para Pedro, era evidente que o Gastrô Mineiro estava em desvantagem utilizando apenas o atendimento presencial, pois a pesquisa também mostrava que 50% das empresas que tiveram seu faturamento aumentado na pandemia apostaram em *delivery*, o que possibilitou a expansão de suas vendas.

Figura 6.Participação da *delivery* no faturamento da empresa durante a crise

Fonte: Abrasel (2020)

De posse dessas informações, Pedro chamou dona Zizi e apresentou-lhe os dados (Figuras 4 a 6). Ao final da explicação de Pedro, dona Zizi compreendeu melhor a situação crítica que a pandemia da covid-19 havia imposto ao Gastrô Mineiro, mas também não deixou de expressar preocupação com os gastos extras que iriam incorrer com o novo sistema de entrega. Pedro queria muito implantar o sistema de *delivery* no empreendimento familiar, mas não poderia realizar essa ação sem a concordância total de sua mãe. Então, algumas dúvidas ainda precisavam ser sanadas para a tomada da decisão final.

Quem abraça a ideia?

A indecisão de dona Zizi e os decretos de limitação de funcionamento do governo incomodavam Pedro. Mesmo depois de apresentar todo o levantamento com as informações sobre a adesão ao sistema *delivery*, constatou que foi mais uma conversa sem sucesso. Isso fez com que Pedro buscasse mais argumentos para convencer sua mãe. Ele sabia que a outra grande preocupação de dona Zizi residia no fato de que maiores despesas poderiam forçá-los a demitir funcionários. Pela elevada preocupação que ela tinha com as famílias de seus colaboradores, a dispensa somente ocorreria em condições extremas.

Figura 7.

Propostas para colaboradores do Gastrô Mineiro, durante a pandemia de covid-19

| Propostas | Objetivos | Tempo | Envolvidos |
|--|---|---|------------------------|
| 1. Suspensão do pagamento das funções gratificadas. | Reduzir despesas com pessoal. | Até dez meses, inicialmente. | Equipe gerencial. |
| 2. Parcelamento de salários. | Reduzir despesas com pessoal. | Até cinco meses, inicialmente. | Todo corpo funcional. |
| 3. Redução de 50% dos salários (em caso de incentivos fiscais ou auxílios governamentais). | Reduzir despesas com pessoal. | Pelo tempo que durar o incentivo/auxílio. | Todo corpo funcional. |
| 4. Suspensão do pagamento do auxílio alimentação e vale transporte. | Reduzir despesas com pessoal e direcionar recursos para outras finalidades adstritas ao sistema de <i>delivery</i> . | Até cinco meses. Retomando com pagamentos parcelados. | Todo corpo funcional. |
| 5. Utilização de dispositivos móveis dos próprios colaboradores. | Atender a pedidos de clientes, evitando mais investimentos em dispositivos novos. | Até o restaurante ter margem financeira para aquisição de novos equipamentos. | Todo corpo funcional. |
| 6. Colaboração dos funcionários para ajudar nas entregas. | Manter ativo os vínculos de todos os membros da equipe, realocando temporariamente a força de trabalho. | Enquanto perdurar a condição de funcionamento parcial do setor de alimentação. | Equipe de atendimento. |
| 7. Formação de redes de colaboração e compartilhamento entre colaboradores. | Incentivar o espírito de equipe até mesmo para situações particulares, como falta de alimentos ou auxílios para cobertura de outras despesas. | Enquanto se mantiver a situação de crise da pandemia. Todavia, pode se tornar uma política permanente da empresa. | Todo corpo funcional. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Pensando nisso, Pedro não desistiu de sua ideia e decidiu se reunir com os colaboradores do Gastrô Mineiro, sem a presença de dona Zizi. Antes, ele elaborou uma apresentação com gráficos indicativos da queda do faturamento no primeiro semestre do ano de 2020, conforme a Figura 2, bem como uma lista de propostas (Figura 7). O objetivo de Pedro era a manutenção da empregabilidade de seus colaboradores, mas com a redução de custos, para canalizar recursos rumo à implantação do sistema de *delivery*. Sem demissões, o administrador da família sabia que teria mais probabilidades de obter a chancela de sua matriarca.

Depois de apresentar os dados e justificar suas proposições aos funcionários, Pedro foi direto ao ponto e lançou a pergunta: Diante de tudo isso, quem abraça a ideia? Um não naquele momento significaria o fim de todas as suas tentativas.

Mas, para sua surpresa, todos os colaboradores levantaram a mão em sinal positivo. Somente um deles retrucou: mas o que dona Zizi acha da ideia? Por um momento, diante do clima de tensão, Pedro baixou a cabeça e silenciou. Ele sabia que a indecisão de sua mãe poderia ser um entrave para a concordância dos colaboradores. Porém, convencido de que a implantação do sistema de *delivery* poderia aumentar o faturamento da empresa e diante da concordância da equipe em relação às propostas apresentadas, ele decidiu falar que o posicionamento de dona Zizi era favorável, porém, temia fortemente à reação de sua mãe.

No dia seguinte, antes de iniciar os trabalhos no restaurante, Pedro decide, então, contar para sua mãe sobre a reunião que fez com o corpo funcional do Gastrô Mineiro. De imediato, dona Zizi demonstrou aborrecimento com a atitude de Pedro, por sentir que sua autoridade ficou em jogo com os colaboradores. Mas Pedro estava decidido a convencê-la.

– Mãe, mãe... fique calma! O pessoal aprovou as propostas. Preciso agora que a senhora leia e diga se também aprova ou não – respondeu Pedro, entregando à dona Zizi uma folha de papel com as propostas.

Porém, ela seguiu questionando:

– Mas Pedro, funcionamos há anos assim, vale a pena mudar só por causa da pandemia? Será que vamos manter a mesma qualidade da refeição servida presencialmente? Somente a delivery realmente é suficiente para manter o restaurante funcionando?

As indagações de dona Zizi ainda rondavam o persistente dilema do Gastrô Mineiro: em tempos de incertezas, é viável manter apenas o atendimento presencial ou é hora de aderir ao sistema de *delivery*? O cenário pandêmico exigia uma tomada de decisão urgente.

NOTAS DE ENSINO

O enredo deste caso descreve os esforços empreendidos por Pedro, administrador do restaurante Gastrô Mineiro, para implantar o sistema de *delivery*, visando a mitigar os efeitos das medidas restritivas de funcionamento dos estabelecimentos operantes no setor de AFL, durante a crise decorrente do cenário pandêmico da covid-19. Idealizado por dona Zizi, cozinheira e mãe de Pedro, o Gastrô Mineiro enfrentava dificuldades sem precedentes diante da limitação e rotatividade nos horários de funcionamento, pois sempre funcionou apenas com o atendimento presencial.

Objetivo educacional

Esta narrativa fictícia visa a propiciar aos alunos vivências de situações condizentes com a realidade organizacional, ao analisar vantagens e desvantagens da implantação, ou não, de um sistema alternativo de atendimento ao cliente. Além do desenvolvimento de capacidade analítica, os alunos podem discutir questões éticas do administrador e exercitar o processo de tomadas de decisão sob o enfoque de estratégias competitivas e vislumbrar o entrelaçamento entre teoria e prática. O estudo fornece subsídios teórico-metodológicos para o desenvolvimento de conteúdo das disciplinas planejamento estratégico, *marketing* e empreendedorismo, ministradas nos cursos de graduação em administração.

Personagens e dados

Dona Zizi e Pedro são personagens fictícios, que protagonizam a narrativa de um restaurante que enfrenta dificuldades diante da crise provocada pela pandemia da covid-19. Dona Zizi tomou a decisão de se mudar de sua terra natal, Pato de Minas (MG), em busca do sonho de montar um restaurante para ganhar dinheiro, exercitando seu dom de cozinhar na região sul de Goiânia (GO). O negócio deu certo, ganhou solidez e possibilitou que Pedro se formasse em administração, para gerenciar toda a parte administrativa do empreendimento familiar chamado Gastrô Mineiro.

Este caso para ensino combina sua narrativa fictícia com dados secundários reais oriundos da pesquisa realizada pela parceria Sebrae e Abrasel, no período de 27/07/2020 a 06/08/2020, que apresenta indicadores da Situação e Perspectivas do Segmento de AFL. Essas informações foram relevantes para promover o processo de reflexão, análise e aproximação máxima com a realidade organizacional do Gastrô Mineiro.

Organização da aula

A condução do caso pelos envolvidos pode variar. Contudo, sugere-se que o professor faça uma análise minuciosa do conteúdo apresentado, identificando potenciais temas que serão abordados em sala de aula e considerando o tempo de aplicação da atividade, a sequência lógica das ações que adotará e o conteúdo da disciplina. Em seguida, o professor deverá enviar previamente o caso para os alunos, indicando as tarefas que serão trabalhadas durante a aula.

No início da aplicação, recomenda-se ao professor separar os discentes em grupos de cinco a seis componentes e adotar uma estratégia de aquecimento, levantando indagações que levem os alunos a identificar narrativas parecidas com a do Gastrô Mineiro. Em seguida, iniciar a discussão das questões. Assim, a aula poderá ser dividida da seguinte forma (Figura 8):

Figura 8.

Plano de aula em minutos

| Fases | Atividade | Tempo |
|--------------|---|-------------------------------|
| Planejamento | Leitura prévia pelo docente | - |
| | Entrega antecipada do caso aos alunos | |
| Aplicação | Organização aleatória dos grupos de discussão (entre 5 e 6 alunos) | 5 minutos |
| | Leitura do caso | 20 – 30 minutos |
| | Sessão plenária de discussão aberta das questões | 35 – 45 minutos |
| | Encerramento das discussões e reforço dos conceitos e teorias apresentadas no caso | 20 minutos |
| Avaliação | Elaboração de uma proposta ou parecer sobre o caso, elencando uma lista de vantagens ou desvantagens que a adoção do dilema pode trazer ao empreendimento do caso | - |
| Total | | Entre 80 e 100 minutos |

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao final das discussões, recomenda-se que o professor adote avaliações que possam ser, tanto individuais, quanto em grupo, como: elaborar uma proposta ou parecer sobre o caso, elencando uma lista de vantagens ou desvantagens que a incorporação do sistema de *delivery* poderá trazer ao empreendimento e outras alternativas. O sucesso da aula dependerá da correta abordagem do docente às questões centrais do estudo de caso e a relação com os conceitos fundamentais da disciplina, além do controle do tempo estipulado no plano de aula.

Questões para discussão

- 1) De que maneira os proprietários do Gastrô Mineiro podem lidar com mudanças ocasionadas pelo avanço das tecnologias, especialmente no que se refere ao uso do sistema de *delivery* durante a pandemia e à concorrência com aplicativos?
- 2) Faça uma análise ambiental do restaurante, indicando pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades, levando em consideração o cenário pandêmico.
- 3) Como Pedro pode implementar as decisões de melhoria no Gastrô Mineiro, obter a legitimidade de dona Zizi e a anuência total dos demais colaboradores? Como lidar com os questionamentos?
- 4) Como os gestores podem melhorar a proposta de valor do Gastrô Mineiro, otimizando o posicionamento da empresa no mercado e a atratividade de clientes? Elabore o *mix de marketing* do Gastrô Mineiro, direcionado para o sistema de *delivery*.

Discussão das questões associada à literatura

1) De que maneira os proprietários do Gastrô Mineiro podem lidar com mudanças ocasionadas pelo avanço das tecnologias, especialmente no que se refere ao uso do sistema de *delivery* durante a pandemia e à concorrência com aplicativos?

Nessa questão, o professor pode retomar a discussão acerca da necessidade de mudanças, tanto na forma do gerenciamento do Gastrô Mineiro, quanto na cultura tradicional enraizada de dona Zizi de que a localização privilegiada do negócio e o preço acessível eram os diferenciais e isso bastava. A administração tradicionalista inviabiliza a implementação de novas estratégias gerenciais perante as mudanças ambientais, pois suas culturas estão alicerçadas em métodos obsoletos que não se adaptam ao modelo concorrencial atual.

A cultura de uma organização é composta por um conjunto de padrões de comportamento, crenças e valores, transmitidos coletivamente. Ela não deve ser vista como algo estático, nem imutável, pois sofre influências do ambiente macroeconômico (tecnológicas, política, economia, sociedade, meio ambiente). Daí a importância de se reestruturar continuamente as organizações e realizar mudanças necessárias, para acompanhar a evolução dos processos e a dinâmica do mercado (Svaldi *et al.*, 2006).

Os conceitos desenvolvidos por Caves e Porter (1977) corroboram que a variação do desempenho da empresa ocorre não somente pelo seu poder de mercado, mas também pelas decisões estratégicas empreendidas (Veloso *et al.*, 2013). Assim, o professor pode incitar um debate direcionado para o estudo das Cinco Forças de Porter (2005), visando a identificar, juntamente com os alunos, as variáveis ambientais do Gastrô Mineiro, como: (1) Ameaça de novos entrantes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação de clientes, (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Rivalidade entre empresas concorrentes.

Antes da pandemia de covid-19, a atividade de entrega por meio de aplicativos já era utilizada por diferentes setores da economia (Rebecchi & Baptistella, 2022). Com o advento do período pandêmico, cresceu a empregabilidade nesse tipo de serviço, pois se tornou uma das únicas alternativas viáveis para minimizar o contato e a proliferação do vírus. Acerca disso, os alunos podem discutir as informações da Figura 5 e comparar os dados com outros setores da economia. Caso identifiquem métodos mais competitivos no uso do sistema de *delivery*, podem adotar estratégias de *benchmarking* para adaptação ao setor de restaurantes.

Os gestores do Gastrô Mineiro precisam compreender que a forma como a empresa compete no mercado, suas metas, políticas e a relação com o ambiente, são essenciais para o desenvolvimento da estratégia competitiva (Porter, 2005). No caso do Gastrô Mineiro, o professor pode ainda sugerir uma análise das ações complementares ao sistema de *delivery*, Figura 3, avaliando em conjunto com os alunos se as ações delineadas por Pedro são suficientes para enfrentar o ambiente de mudanças que vivencia o restaurante de dona Zizi.

Considerando que as empresas adquirem caráter individual a partir das escolhas, a expansão acontecerá pelo conjunto de oportunidades externas e internas, derivadas dos conjuntos de recursos que a empresa possui. Ou seja, sua capacidade competitiva se baseia em saber selecionar e combinar recursos adequados (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

2) Faça uma análise ambiental do restaurante, indicando pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades, levando em consideração o cenário pandêmico.

O desenvolvimento de cenários não se enquadra nos moldes de uma ciência exata (Soetanto *et al.*, 2011). Também não se trata da previsão de futuro, mas da compreensão das variáveis que vão compor o ambiente em que as organizações estarão inseridas, propiciando aos gestores traçar estratégias mais assertivas para lidar com as mudanças e variações. O Gastrô Mineiro foi afetado abruptamente por uma pandemia que exigiu dos gestores a tomada de decisões rápidas e onerosas, sem sequer ter cenários antecedentes semelhantes.

Nesta questão, o professor poderá desenvolver a análise de cenários do Gastrô Mineiro por meio da ferramenta denominada análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*), ou em português, Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades. Para Srinivasan (2010), as forças e fraquezas são fatores internos e são definidos da seguinte maneira: (a) as forças decorrem das habilidades organizacionais e dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, que auxiliam no desempenho mercadológico e no enfrentamento da concorrência; (b) as fraquezas são falhas e dificuldades que impedem o desenvolvimento eficaz da empresa.

Ainda segundo o autor, as oportunidades surgem quando as organizações realizam ações estratégicas na ocorrência externa de eventos e tendências que concorrem para melhorar o desempenho do negócio. Por outro lado, as ameaças são fatores ambientais externos que podem afetar o desempenho da empresa e reduzir sua vantagem competitiva no mercado, caso não sejam tomadas decisões estratégicas de impedimento. Sugere-se, portanto, que o professor elabore juntamente com os alunos a análise do cenário vivenciado pelo Gastrô Mineiro e transcreva as variáveis identificadas para os quadrantes da matriz SWOT.

Com isso, espera-se que os alunos possam identificar variáveis essenciais situadas no contexto endógeno e exógeno do Gastrô Mineiro, para auxiliar melhor na compreensão da trama do referido restaurante no período pandêmico. Internamente, por exemplo, alguns pontos fortes do empreendimento residem na boa comida mineira de dona Zizi, na excelente localização do negócio e na ambientação. Por outro lado, as fraquezas podem ser decorrentes da falta de planejamento, apego à tradição, ausência de estratégias de *marketing*, o cenário da pandemia em si e os desafios de gerenciamento em tempos de crise.

A análise SWOT é um instrumento de uso relativamente simples, que visa a identificar variáveis que circundam o ambiente interno e externo de uma empresa, bem como identificar as possíveis estratégias a serem executadas (Certo, Peter & César, 2010; Mirales, Jacomino & Baldin, 2019). Esse modelo é relevante para propiciar aos gestores a tomada de decisão em termos de ações para potencializar as forças, diminuir as fraquezas, afastar as ameaças e aproveitar as oportunidades da empresa. Para isso, o envolvimento de todos os *stakeholders* também é essencial para identificar as respostas futuras necessárias (Soetanto *et al.*, 2011).

Como ferramenta complementar, o professor poderá apresentar a metodologia OKRs (*Objectives and Key Results*) para que a turma crie objetivos alinhados ao panorama identificado pela análise SWOT. Na definição de Niven e Lamorte (2016, p. 6), OKRs “é uma estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua que busca garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a empresa”. A efetividade desta ferramenta depende do engajamento de líderes e equipes de forma que permita a socialização do conhecimento adquirido (Stray *et al.*, 2022).

Souza (2018) afirma ainda que o *framework* do OKRs pode ser definido pela seguinte estrutura: eu vou [Objetivo] mensurado por [Resultados-chave]. Assim, o OKRs cria sinergia e alinhamento entre os *stakeholders* durante o gerenciamento e a entrega mensurável de resultados (Lamorte, 2015). No caso do Gastrô Mineiro, o sucesso na implementação das propostas apresentadas por Pedro dependerá do envolvimento de toda a equipe funcional, que precisa saber a direção a ser seguida para o alcance dos objetivos.

Cabe esclarecer a diferença entre objetivo e resultado-chave. Enquanto o objetivo é uma afirmação de cunho qualitativo, que visa a conduzir a organização para o rumo desejado, um resultado-chave tem cunho quantitativo e mensura o quanto esse objetivo traçado está sendo alcançado (Niven & Lamorte, 2016). Nesse contexto, as propostas de Pedro ainda estão apenas como objetivos a serem perseguidos, ou seja, o administrador do Gastrô Mineiro mostrou o que quer fazer. A partir disso, os alunos podem elaborar métricas quantitativas para medir os resultados-chave, ou seja, responder como esses objetivos serão alcançados.

3) Como Pedro pode implementar as decisões de melhoria no Gastrô Mineiro, obter a legitimidade de dona Zizi e a anuência total dos demais colaboradores? Como lidar com os questionamentos?

Nesta questão, o professor pode retomar conceitos e aplicabilidades da Teoria das Decisões, diante do fato de o restaurante Gastrô Mineiro encontrar-se em situação de conflito, incerteza e dificuldades financeiras. Para Goldschmidt (1969), um dos principais dilemas vividos pelos homens de negócios é a tomada de decisões, pois existe um *continuum* de ocorrências ambientais que eles não podem controlar, chamadas de estados de natureza. Isso exige que o administrador esteja preparado para tomar decisões em um ambiente instável, contingencial e crítico (Préve, Moritz & Pereira, 2010).

Nas organizações, os atores do processo decisório podem influenciar o rumo das decisões. O estado de conflito é muito comum entre as pessoas, e quando este acontece vários cursos de ação podem ser tomados, contudo há sempre dúvidas de qual caminho seguir, ou qual decisão é mais assertiva (Goldschmidt, 1969). Muitas vezes, as decisões são moldadas pelas informações (Bazerman & Moore, 2014). No caso de Pedro, apesar de reunir uma base robusta de informações, ainda precisa demonstrar outras benesses coletivas de suas decisões.

Para Goldschmidt (1969), a teoria da decisão pode partir de algumas premissas: (a) as ações podem seguir dois ou mais fluxos possíveis de ação, devidamente representados por S1, S2,... Sn. Somente um destes será seguido, em uma relação mutuamente excludente, ou seja, quando um ocorre, exclui-se o outro; (b) a tomada de decisão consiste em escolher um desses cursos para execução de maneira conveniente; (c) o processo de escolha consiste em selecionar o curso que conduzirá ao alcance de algum objetivo previamente planejado.

Nessa perspectiva, verifica-se que a “pessoa que toma decisões parte de um número qualquer de cursos de ações possíveis até chegar a um curso de ação determinado, com objetivos conhecidos” (Goldschmidt, 1969, p. 93). Com base nisso, Pedro, gestor do Gastrô Mineiro, pode escolher a ação que conduza ao objetivo de melhoria urgente do desempenho do empreendimento para reerguê-lo no mercado, seja por intermédio do aumento dos lucros, por exemplo, seja por meio da redução de custos, conforme ações propostas na Figura 7.

Porém, o curso de ação do processo decisório em empresas familiares é mais complexo (Pereira *et al*, 2021). Deve-se partir do pressuposto de que as organizações são instituições sociais formadas por diferentes grupos de pessoas, com diferentes interesses e valores. Nesse aspecto, Pedro precisa tomar as decisões de melhoria que não sejam tão onerosas também para os colaboradores do Gastrô Mineiro, fato que representa uma forte preocupação de dona Zizi.

Apesar de obter a aprovação do corpo funcional do Gastrô Mineiro para implementar suas propostas, Pedro teve que lidar com os questionamentos dos próprios colaboradores e de dona Zizi sobre o (in)sucesso das medidas impetradas. Nesse ponto, o professor pode estimular um debate sobre percepções de justiça no processo decisório. Para Bazerman e Moore (2014), a limitação explicativa da implementação de ações que causam impactos econômicos pode inibir as considerações de justiça, gerando disfunções no modo de perceber.

Para que sejam efetivas, as decisões de Pedro devem seguir um fluxo racional de análise, baseado em informações e benefícios individuais, para fomentar a compreensão cognitiva das propostas e as considerações de justiça dos colaboradores e de dona Zizi. Para tanto, Bazerman e Moore (2014) recomendam que se considere: (1) o julgamento individual e as expectativas; (2) o interesse econômico e; (3) o processo de comparação social associado às preferências subjacentes dos colaboradores. Desse modo, os alunos podem analisar se as decisões de Pedro realmente contribuem, ou não, para gerar percepções de justiça que atendam o coletivo.

4) Como os gestores podem melhorar a proposta de valor do Gastrô Mineiro, otimizando o posicionamento da empresa no mercado e a atratividade de clientes? Elabore o *mix de marketing* do Gastrô Mineiro, direcionado para o sistema de *delivery*.

Considerando que o Gastrô Mineiro não possui documento estratégico, o professor poderá trabalhar os conceitos do *mix de marketing*, com uso de ferramentas essenciais para construção e melhoria da proposta de valor da empresa, como o *Golden Circle* e o *Canvas* da proposta de valor, utilizados em planejamentos estratégicos empresariais e planos de negócio.

O *mix de marketing* – também conhecido como os quatro Ps do *marketing* – trata-se de: produto, praça, promoção e preço (Kotler & Keller, 2013). São conceitos básicos e essenciais para a empresa conhecer melhor seus produtos, visualizar o mercado de atuação e instituir política de preço acessível e adequada à clientela. Segundo Kotler (1988), as empresas que fornecem serviços com padrões elevados de qualidade possuem estratégias direcionadas para os clientes, visando a satisfazer suas necessidades, conquistando-os e aumentando sua carteira.

O preço é um componente do *mix de marketing* que está relacionado com a geração de receita, tendo papel fundamental na participação de mercado do restaurante e na sua rentabilidade. Envolve, além do preço do quilo da alimentação, por exemplo, as margens de lucro, os prazos de pagamentos que não são alocados na planilha financeira (refeições pagas no cartão de crédito entram como receita, da mesma forma que as pagas com cartão de débito).

A praça refere-se ao local onde acontecem as negociações de compra e venda de produtos e serviços. Relacionadas a esse ponto estão todas as questões que envolvem a logística e distribuição do produto: o transporte, o armazenamento, a troca de informações e o estoque. Aqui se pode trabalhar a falta ou ineficiência da gestão de estoque, uma vez que não é feita a compra de insumos em grandes atacadistas de maneira periódica, o que aumenta o custo das matérias-primas. Pode-se estudar também a viabilidade econômica da aquisição de um modal de transporte, observando qual é mais adequado ao atendimento da demanda do Gastrô Mineiro. Por fim, relacionar os aplicativos de alimentação existentes no mercado e propor a utilização do mais coerente com as características dos clientes do empreendimento de dona Zizi.

O produto se resume a mercadorias e serviços que são ofertados no mercado. Isso inclui requisitos, por exemplo, como qualidade, variedade nas refeições, as opções de saladas e embalagens para viagem. Outro ponto que precisa ser trabalhado no restaurante é a variedade nas refeições oferecidas. Muitas vezes, o cliente procura o concorrente, porque gostaria de comer um macarrão preparado na hora, ou uma salada mais diversificada e não encontra essa opção no Gastrô Mineiro. Já a promoção representa as ações de divulgação do produto ou serviço. Inclui publicidade e promoção de vendas em mídias sociais e outros veículos.

Para auxiliar nesse processo, o professor pode apresentar o *Business Model Canvas*, que é um quadrante criado por Osterwalder e Pigneur, que possui nove blocos interligados e permitem analisar modelos de negócios, tanto para iniciantes, quanto para os consolidados (Vicelli & Tolfo, 2014). Nos nove blocos do *Business Model Canvas* analisa-se: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo.

Outra ferramenta que o professor pode apresentar aos alunos é o *Golden Circle* ou Modelo do Círculo Dourado. Criado por Simon Sinek, essa ferramenta é poderosa para gestão estratégica e liderança (Sharma & Singh, 2020). De acordo com Sinek (2009), a maioria das empresas não tem ideia de por que os consumidores desejam seus produtos. De maneira geral, a abordagem da empresa deve ser guiada por três questões que compõem o *Golden Circle*, quais são: (a) Por que, que se refere ao propósito da empresa ou a questão central; (b) Como, de que modo a empresa buscará meios de atingir seus objetivos; (c) O que, que se refere aos diferenciais da empresa, podendo ser características vinculadas aos produtos ou serviços.

São perguntas que podem levar os gestores do Gastrô Mineiro a repensar sua proposta de valor para o empreendimento em meio a uma série de variáveis, potencializando seus pontos fortes e envidando ações corretivas em erros estratégicos e decisões equivocadas. Ao se colocarem no papel dos gestores, os alunos poderão compreender o quanto é importante ter definido o propósito e a razão de existir de qualquer empresa, para torná-la inspiradora e sobrevivente no mercado e isso pode ser feito por meio de ferramentas essenciais de gestão.

Potencial desfecho do caso

Pedro realizou um levantamento das despesas e receitas, fixas e variáveis, analisou cenários, verificou cardápios e muitos outros aspectos que envolviam o Gastrô Mineiro. Apresentou informações detalhadas da crise e lançou propostas que envolviam todos os colaboradores, que abraçaram a ideia, visando a manter o negócio funcionando, sob o lema “Demissão Zero, Sô!”. Ao conhecer mais sobre o plano de Pedro, dona Zizi, finalmente, concordou com as

propostas a serem implementadas, pois nenhum membro de sua equipe seria penalizado com demissão pelos desdobramentos da pandemia.

Com os acordos firmados e a anuência de dona Zizi, Pedro montou um planejamento estratégico com ações que tornaram viável a adoção do sistema de *delivery*, adequando os serviços do restaurante à nova realidade. Toda equipe viu o faturamento aumentar, pois passaram a produzir, tanto presencialmente, quanto por meio de entregas, durante o período de funcionamento parcial dos estabelecimentos de alimentação.

Além disso, para melhorar a proposta de valor da empresa e reposicioná-la no mercado, Pedro colocou em prática ações complementares de *marketing*, necessárias para a manutenção do sistema de *delivery*, dentre elas: firmou parcerias com aplicativos de pedido e entrega de comida; criou embalagens sustentáveis e personalizadas com fotos dos ambientes do Gastrô Mineiro, do processo de confecção dos alimentos e frases das músicas mais tocadas no ambiente de relaxamento; criou perfis multilaterais do Gastrô Mineiro nas redes sociais, dentre outras.

Todas essas ações contribuíram para o reposicionamento e a valorização da marca Gastrô Mineiro, dando ampla divulgação e mantendo a comida mineira feita por dona Zizi o diferencial competitivo diante dos concorrentes. O negócio familiar sobreviveu e continua operando com toda sua força de trabalho, mesmo diante da persistência da pandemia da covid-19.

REFERÊNCIAS

- Abrasel. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2020). *Pesquisa de conjuntura econômica do setor de alimentação fora do lar*. Recuperado de <https://redeAbrasel.Abrasel.com.br/upload/files/2020/08/EGNMNa49RLwks9YwvCib_31_58ec68afc5677fa8d059774cc4942bfd_file.pdf>.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2014). *Processo decisório* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261. DOI: <https://doi.org/10.2307/1885416>.
- Certo, S. L. C., Peter, J. P., & César, A. M. R. (2010). *Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias* (3ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Goldschmidt, P. C. (1969). Aplicação da teoria das decisões a um problema mercadológico. *Revista de administração de empresas*, 9(1), 93-104. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901969000100005>.
- Kotler, P. (1988). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control* (9ª ed.). Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing* (14ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Lamorte, B. (2015). *Objectives and key results: tips from an OKR coach*. Recuperado de <<https://okrs.com/resources/okrs-white-paper/>>.
- Mirales, E., Jacomino, G. P., & Baldin, C. (2019). Análise SWOT: um estudo sobre o nível de competitividade de uma empresa de fast-food japonês. *Revista Gestão & Conexões*, 8(3), 141-162. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.3.26183.141-162>.
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Túlio, S., & Oliveira, R. (2020). Goiás tem três casos confirmados de coronavírus, diz governo. *Portal G1*. Goiás. Recuperado de <<https://g1.globo.com/go/goias/noticia/2020/03/12/goias-tem-tres-casos-confirmados-de-coronavirus-diz-governo.ghtml>>.
- Pereira, J. J. et al. (2021). Processo decisório em uma MPE: o dilema de Robson Pai e Robson Filho. *Revista eletrônica Alcance*, 28(3), 408-420. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3\(Set/Dez\).p408-420](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3(Set/Dez).p408-420).
- Porter, M. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Atlas.
- Préve, A. D., Moritz, G. O., & Pereira, M. F. (2010). *Organização, processos e tomada de decisão*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- Rebecchi, C. N., & Baptistella, C. V. (2022). O trabalho mediado por plataformas digitais e assimetrias nas relações de comunicação. *Revista Katálysis*, 25(1), p.83-92. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82596>.
- Sharma, A., & Singh, B. J. (2020). Understanding lean Six Sigma 4.0 through Golden Circle Model. *EasyChair Preprint*, (3314). Recuperado de <https://easychair.org/publications/preprint_open/6qmP>.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Chicago: Penguin Books Limited.
- Soetanto, R., Dainty, A. R. J., Goodier, C. I., & Austin, S. A. (2011). Unravelling the complexity of collective mental models: a method for developing and analysing scenarios in multi-organisational contexts. *Futures*, 43 (8), p. 890–907. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.06.013>.
- Souza, M. H. A. (2018). *Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior*. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Srinivasan, S. (2010). SWOT analysis. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01057>.
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfsnes, R., & Brede Moe, N. (2022). How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering* (pp. 104-109).
- Svaldi, J. S., Lunardi Filho, W. D., & Gomes, G. C. (2006). Apropriação e uso de conhecimentos de gestão para a mudança de cultura na enfermagem como disciplina. *Texto, contexto em enfermagem*, 15(3), 500-507. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300016>.
- Veloso, G. G., Bandeira-de-Mello, R., & Malik, M. (2013). Análise dos fundamentos do modelo value-based health care delivery à luz das teorias de estratégia. *Revista alcance*, 20(4), 495-512. DOI: [10.14210/alcance.v20n4.p495-512](https://doi.org/10.14210/alcance.v20n4.p495-512).
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400003>.
- Vicelli, B., & Tolfo, C. (2014). Um estudo sobre valor utilizando o Business Model Canvas. *Centro de Ciências Economia e Informática*, 33(18), 154-170. DOI: <https://doi.org/10.30945/ccei.v18i33.53>.