

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n2c17>

## PENSEI TANTO, CRIEI CORAGEM E AGORA ISSO: O CASO DO GASTRONOMIA GOURMET

I thought so much, created courage, and now that: the ‘Gastronomia Gourmet’ case

FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR – [fercoepsi@gmail.com](mailto:fercoepsi@gmail.com)

Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA – [pcorreia@iscsp.ulisboa.pt](mailto:pcorreia@iscsp.ulisboa.pt)

Universidade de Lisboa – Lisboa, Portugal

CRISTIANE FAIAD – [crisfaiad@gmail.com](mailto:crisfaiad@gmail.com)

Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil

Submissão: 04/09/2020 | Aprovação: 17/09/2020

### Resumo

Ao abrir seu negócio no ramo de experiências gastronômicas, Ricardo, meticoloso, tudo previu e planejou. São não previu a pandemia de Covid-19. O caso pode ser usado no ensino de graduação ou pós-graduação em disciplinas relacionadas a empreendedorismo, gestão de pessoas, *marketing* e estratégia.

**Palavras-chave:** Competências empreendedoras, comportamento estratégico, sustentabilidade do negócio, Covid-19.

### Abstract

Ricardo was meticulous when opening his new business in the gastronomy field. He foresaw and planned everything. Except the Covid-19 pandemic. The case might be used in undergraduate and graduate education, in courses related to entrepreneurship, people management, marketing and strategy.

**Keywords:** Entrepreneurial skills, strategic behaviour, business sustainability, Covid-19.

### Introdução

O sonho de empreender era tudo na vida de Ricardo. Sempre muito atento àquilo que o mercado oferecia e o que as pessoas queriam, ele acreditava que seria um empreendedor de sucesso, pois julgava que tinha grande capacidade de antevisão. Para ele, qualquer gestão, para ser considerada efetiva, deveria passar pelo controle de todas as variáveis relacionadas ao negócio.

Ricardo gostava de observar tudo ao seu redor. Ele tinha um tato para negócios, se via como um potencial empreendedor em Brasília, sua cidade natal, cujo mercado, segundo ele, permitia que se inovasse quanto aos produtos e serviços.

O mercado de Brasília absorveria qualquer iniciativa inovadora, pensava ele, especialmente no ramo de alimentação (seu principal interesse). Ricardo achava que tinha todas as competências necessárias para abrir o seu próprio negócio, seu desejo há anos, mas ele ainda esperava o momento certo.

O protagonista tinha muita precaução e era muito preocupado em não contrair dívidas. Seu perfil era de alguém meticoloso, que não se arriscava sem ter certeza de sucesso e que não gostava de ver naufragar seus sonhos. Ele não queria investir seu tempo, dinheiro e conhecimentos em alguma iniciativa que pudesse não dar certo.

Entre agosto de 2018 e janeiro de 2019, Ricardo sentia-se mais maduro, pessoal e profissionalmente. Sentia-se seguro e preparado, e julgava que era hora de, finalmente, transformar o seu sonho em realidade: abrir o seu próprio negócio.

### **O início do sonho: 17 de abril de 2019**

Ricardo ainda refletia, pacientemente, sobre o tamanho da empreitada que ele acabara de fazer. Reconhecido pelos seus amigos como alguém de uma ousadia quase irresponsável, Ricardo inaugurara, nesse dia, num misto de coragem e intrepidez, o empreendimento comercial de seus sonhos: um bar, muito próximo da sua residência, especializado em cervejas artesanais e carnes nobres.

Após meses de estudo, e prospecções das mais diversas possíveis, Ricardo decidiu que 2019 seria o ano em que ele realizaria o seu sonho: tornar-se dono de um bar, comercializando aquilo que ele mais apreciava (cervejas e carnes nobres) e, mais importante, num ponto muito próximo de sua casa. Ele havia achado o ponto ideal, após meses e meses de buscas a fio. Após a aprovação da sua família, Ricardo colocou a mão na massa para viabilizar o seu sonho.

Ele, então, estudou o mercado cervejeiro do Distrito Federal. Analisou demandas e descobriu um importante nicho a ser explorado. Ricardo foi experienciar. Ele mesmo foi ser cliente de outros bares de Brasília que, para ele, serviriam como uma espécie de *benchmarking* para o seu próprio negócio. Identificou e anotou cada vantagem e desvantagem em todos os bares que visitou. Ele queria sintetizar todas as vantagens identificadas em seu novo empreendimento. Não queria nenhum erro, “o tiro deveria ser certo”.

### **Mas, para que, e para quem, um novo negócio?**

A ideia de Ricardo era promover uma experiência rica em sabor e em tempero. Ele, com antevisão e muita astúcia, verificou que a qualidade do produto oferecido e o atendimento de toda a equipe eram o diferencial competitivo dos melhores estabelecimentos. Ele concluiu que, por vezes, a clientela aceitava pagar um pouquinho mais que a média do mercado, em troca de produto e atendimento de qualidade.

Ricardo fez a análise do cenário com os olhos e ouvidos muito atentos. Após as observações realizadas, pôs-se, então, a rascunhar o projeto de seu empreendimento. Ele tinha a ideia de fazer um plano de negócios. O protagonista queria refletir sobre a viabilidade da sua ideia à luz de possíveis pontos fortes e fracos do seu negócio, visando organizar as suas ideias para, então, iniciar o seu empreendimento.

Ricardo prospectou produtos, clientes e serviços, já pensando em como seria a administração do seu negócio. Ele pensou em formas de captação e gestão consciente de recursos financeiros e, também, como selecionaria a equipe de trabalho.

A gestão de pessoas era uma preocupação evidenciada em Ricardo. Por meio das suas observações participantes em bares de Brasília, Ricardo notou que a principal forma de publicidade dos lugares era um “boca a boca” junto aos garçons. Havia garçons que falavam muito mal dos lugares, dos donos dos bares e que pareciam estar prestando um favor (não um serviço) ao cliente. Mas, também, havia garçons que, pelo atendimento e pelas competências sociais mais desenvolvidas, estimulavam o desejo de voltar a consumir naquele bar em outros dias.

### **Montando o esqueleto do negócio**

Ricardo queria operacionalizar logo a abertura do seu negócio. Ele foi conhecer o mercado, selecionou seu nicho de atuação, definiu quais tipos de produto comercializaria, traçou o perfil de seu público-alvo, definiu a qualidade e o atendimento como diferenciais competitivos, tirou uma “radiografia” do mercado e estabeleceu seu plano de *marketing*.

Ainda, contactou fornecedores e estudou possibilidades de financiamento e empréstimos. Ricardo já pensava na localização, instalações físicas e equipamentos. Fez estimativas quanto à sua capacidade produtiva ou ao número de clientes por dia/mês que ele conseguiria atender. Ricardo, ainda com base nessa estimativa, definiu o número de funcionários que ele contrataria e como seria a distribuição de atividades entre eles.

Por fim, a preocupação de Ricardo era financeira. Ele estimou custos iniciais, bem como despesas, receitas, capital de giro, fluxo de caixa e lucros. A análise de cenários que Ricardo fez era baseada no mercado interno de Brasília e entorno como um todo, pensando em caminhos e alternativas que ele adotaria caso algo não funcionasse de acordo com o planejado. Ricardo achava que só esse mercado atenderia plenamente os objetivos que ele queria estabelecer com a abertura do seu negócio. Ele queria crescer apenas nesse mercado específico; nem *e-commerce* (vendas das cervejas que eram exclusivas do seu negócio para todo o Brasil), nesse momento, por exemplo, Ricardo havia cogitado. “Eu não tenho fôlego para vender para o País inteiro, eu nem consigo imaginar a complexidade que deve ser a logística para isso. Na verdade, nem é meu interesse, eu só quero o comércio local aqui de Brasília”, refletia Ricardo. Ele não pensava em expandir o seu negócio. Ricardo avaliou cada detalhe desse plano de negócios que ele mesmo fez, e estava convencido de que era a hora de abrir o empreendimento e começar a trabalhar!

### **Colocando a mão na massa!**

Ricardo alugou e reformou um espaço, bem como pagou todas as taxas de registro. Fez financiamento a juros compatíveis com o capital inicial que ele tinha. Comprou equipamentos e alugou outros, e fez contratos com fornecedores exclusivos.

Selecionou sua equipe de trabalho e, após cerca de oito meses de estudos e levantamentos, inaugurou sua loja. Seu sonho se concretizava.

A data de abertura oficial do estabelecimento foi 17 de maio de 2019. Cerca de seis meses após a inauguração, o negócio de Ricardo estava a todo vapor.

Sua equipe contava com três garçons, dois churrasqueiros, um ajudante de limpeza e uma cozinheira, além do gerente de loja diretamente subordinado a ele. Ricardo estava conseguindo um retorno dentro da margem de lucro previamente estipulada por ele e já percebia que estava fidelizando alguns clientes.

O número médio de mesas atendidas, por dia, entre segunda e quinta, oscilava entre cinco e 15. Já aos finais de semana, o número médio subia para entre 40 e 50 mesas atendidas/dia. O faturamento do negócio permitia que, pelos padrões de classificação dos sistemas de crédito e tributário brasileiros e da União Europeia, fosse classificado como microempresa (Puga, 2000; Sebrae, sem data).

Começou a haver pedidos para entrega, mas via telefone, que Ricardo permitia só para os clientes mais próximos. Ricardo prosperava.

### **Da calma...**

Ricardo lembra o dia exato: 17 de dezembro de 2019. Tudo funcionava muito bem. Mas, de repente, um susto. Ricardo ouviu no noticiário que um vírus altamente contagioso estava se disseminando na China, e que o perigo era real. Parecia que o tal vírus estava se espalhando de maneira descontrolada primeiro pela China, depois pelo mundo.

Ricardo não deu muita importância. “Uma coisa dessa, na China, chegar no Brasil, é quase impossível, não vejo como. O controle de saúde nesses países é muito forte. Imagina se chegar na Europa, duvido muito. Se chegar na Europa para lá mesmo, imagina se os EUA vão permitir isso”, pensava Ricardo. Ele não deu a atenção necessária ao evento. Achava que a questão da Covid-19 estava longe da sua realidade. Assim, trabalhava normalmente no seu negócio, dia após dia, sequer cogitando a chegada da complexa catástrofe que estava por impactar duramente o seu negócio.

### ...ao tsunami

O dia era 16 de março de 2020. Tudo mudou na vida de Ricardo. Diferentemente das suas expectativas, o vírus se espalhou assustadoramente pelo mundo. Era o caos se instalando.

As pessoas foram tomadas por muita ansiedade e angústia. Os governantes, ainda incrédulos e sem saber muito como agir, passaram a adotar medidas drásticas de combate à Covid-19. A principal medida: o isolamento social. A Europa radicalizou e adotou o *lockdown* (só se podia sair de casa para ir ao supermercado, e ainda com autorização formal impressa por parte dos órgãos de controle de saúde), e o Brasil adotaria a quarentena social.

O vírus resistia horas em caixas de papelão e embalagens plásticas. Os sistemas de saúde do mundo todo simplesmente colapsariam se muitas pessoas fossem contaminadas ao mesmo tempo. Não haveria leitos suficientes nas unidades de tratamento intensivo para os casos mais graves. Era preciso, rapidamente, adotar o isolamento horizontal, ou seja, total reclusão em casa.

Não se tinha qualquer perspectiva de ação durante a pandemia mundial de saúde. Escolas, com a adoção do *home schooling*, e as organizações públicas e privadas, especialmente aquelas de médio e maior porte, com a adoção do trabalho remoto (*home office*), tiveram que tomar decisões, de maneira desestruturada, sem qualquer tipo de planejamento prévio ou critério. Era como se todo mundo, do nada, passasse a ter as competências e o nível de dedicação necessários a estudarem e/ou trabalharem de maneira remota/a distância. Os comércios locais foram totalmente fechados (a não ser os serviços essenciais, como supermercados, farmácias e padarias), por determinação dos governantes. A quarentena foi estabelecida. E Ricardo, no meio disso tudo?

### E agora, o que eu vou fazer?

Além da preocupação com a saúde, os empresários se preocupavam, também, com a sobrevivência do negócio. Ricardo não acreditava no que estava vivendo.

A recomendação de ficar em casa simplesmente ia de encontro àquilo que ele mais fazia questão de publicar nas redes sociais sobre o seu negócio, um dos seus mais conhecidos lemas: “Venha fazer amigos, ou fortalecer amizades, no bar! Cerveja boa, atendimento de primeira e carne de qualidade, aqui tem! Demorou!”.

Ricardo teve que fechar as portas do seu comércio durante a quarentena. Ficou prostrado nos três primeiros dias, parecendo ainda não ter entendido a complexidade da coisa. “Depois de tanto tempo planejando, discutindo, levantando possibilidades, bem na hora que eu me animo a fazer alguma coisa, me aparece isso”, pensava Ricardo.

Após o quarto dia, restaurado do baque inicial e com o negócio fechado e sua equipe de trabalho em casa, Ricardo começou a pensar sobre como agir. Imediatamente, ele pensou na alternativa do *delivery*. Havia muitos produtos que venceriam, o prejuízo seria sem precedentes.

Era preciso agir. A primeira ação tomada foi conversar com seus dois churrasqueiros, para ouvi-los e entender se eles topariam ir trabalhar em dias alternados. Ricardo explicou que vários produtos seriam perdidos e que, em mais alguns dias, as dívidas começariam a bater em sua porta. Provavelmente, Ricardo teria que reduzir o tamanho da equipe de garçons.

Ricardo, então, sensibilizou os churrasqueiros, que toparam ir trabalhar mesmo com as portas fechadas, para atender o *delivery*. O protagonista começou a trabalhar naquilo que considerava o seu forte nos negócios: a publicidade. Investiu fortemente em ações de *marketing* pelas mídias sociais.

Publicou que o bar havia incorporado a opção de *delivery* na entrega dos produtos durante o período da quarentena. Ricardo inventou tipos variados de combos (carnes e cervejas com descontos de até 40%), abaixou o preço de vários produtos, chegou até a patrocinar uma *live* (um *show*) numa importante rede social, como forma de fazer publicidade do seu estabelecimento. O “boca a boca”, agora, teria que ser virtual e diário.

Mesmo com suas ações, Ricardo viu o faturamento cair drasticamente, em quase 85%. O cenário era desesperador, mas Ricardo não desistia. “Não é isso que vai me derrubar, não agora, não desse jeito”, repetia, mentalmente, seu mantra diário.

Ricardo passou a investir em programas de fidelização dos clientes, em que *vouchers* de compra eram vendidos (havia *vouchers* entre R\$ 50,00 e R\$ 500,00) e, quando a quarentena terminasse, bastaria o cliente ir à loja para consumir o valor do seu *voucher*. A adesão foi dentro do esperado por ele.

Ricardo deu férias coletivas aos garçons e ao gerente da loja. Ficaram apenas ele e os dois churrasqueiros, trabalhando em dias alternados. Ele, então, comprou embalagens, e cuidava ele mesmo de manusear e armazenar os produtos acondicionados em caixas descartáveis.

Ricardo cadastrou o seu negócio em aplicativos de entrega rápida, apostando tudo no *delivery*. Ele até criou um sistema de atendimento rotativo (uma espécie de *drive-thru, take way*), em que o cliente poderia encomendar previamente os produtos que queria, e ele só passaria no estabelecimento para pegá-los, sem sair do carro e sem interagir com ninguém. Até então, o movimento era baixo, mas já era alguma coisa em face do mercado estagnado pela quarentena.

Ricardo se reinventava a cada dia. Demonstrando poder de análise da situação, capacidade de resolução de problemas e de iniciativa, ele agia. Ele refletia diariamente se os custos operacionais justificariam manter, minimamente, o negócio funcionando por meio de *delivery*. O dia a dia de Ricardo, agora, durante a quarentena e os tempos sombrios de isolamento social, se resumia a isso: reflexão contínua sobre a viabilidade do negócio, análise de números (controle de estoque, fluxo de caixa e número de vendas/dia) e olho no noticiário. Ricardo só conseguia vislumbrar essas possibilidades de ação. Sentia uma frustração enorme que ele tentava transformar em energia para a ação.

Todo o seu plano inicial de negócios estava bem delimitado, e lhe parecia viável, sólido e duradouro. Agora, Ricardo se perguntava quanto às suas próprias capacidades empreendedoras e o que mais ele poderia fazer. Sua inquietude habitual o fazia perder noites de sono, atrás de soluções de curtíssimo prazo, para manter-se vivo no mercado. O que ele deveria observar, durante a crise, e ele não estava conseguindo? Como ele poderia ter se preparado melhor para uma situação dessas? De que forma ele poderia tentar enxergar para fora do vendaval, mas estando no meio dele? De que forma ele poderia manter a missão e visão do seu negócio mesmo no meio da turbulência? Ele deveria continuar investindo em carnes de qualidade e cervejas exclusivas? Seu segmento de negócio poderia ser diversificado?

Viu-se que sua política de preços foi revista durante a crise. A redução dos preços poderia, de alguma forma, ter ajudado durante o *delivery*, ou será que os seus antigos clientes mais fiéis poderiam sentir-se enganados, uma vez que, então, os preços cobrados normalmente estavam acima da média do mercado? De que forma manter o nível de inovação e criatividade do negócio durante a vivência da crise e do cenário de incerteza? Como fazer com que a aprendizagem decorrente da vivência desse processo possa ser absorvida na gestão do negócio, quando houver o relaxamento do período de quarentena? De que forma organizar os recursos financeiros, materiais e a gestão da equipe durante a vivência da crise? Que ações inovadoras Ricardo poderia empreender?

Ricardo, ansiosamente, contava os dias para que esse complexo cenário se modificasse. Ele tinha esperança. Mas, enquanto isso, agia para manter vivo o espírito do seu negócio (mesmo na realidade dura) e, também, a sobrevivência de sua família. Não ia acabar assim. “É levantar, sacudir a poeira e dar a volta por cima”, outro mantra repetido por ele. “Eu não vim até aqui para desistir agora.”

Diante do contexto, Ricardo continua com o negócio aberto e em funcionamento (*delivery e take away*), esperando por dias melhores, mesmo durante a pandemia. Com a flexibilização gradual, na abertura do comércio do Distrito Federal, Ricardo acredita piamente que as coisas melhorarão.

Mesmo sem aquela felicidade radiante de quando abriu o seu negócio, Ricardo acredita que dias melhores virão, e já antevê um plano de retomada. Elevar o patamar de seu faturamento é um objetivo de curto prazo. Continuar a política de fidelização de clientes, ofertando um atendimento diferenciado e produtos de qualidade, é outra meta de ação. Até a meta de aumentar o número de seguidores nas redes sociais, com promoções relâmpagos, também virou objetivo de ação de Ricardo. Fato é que ele já começa a planejar um novo futuro, e em planos de retomada. “O sonho ainda não acabou”, sintetiza Ricardo.