



"Assadão do Zé": Superando crises e reinventando o empreendedorismo na pandemia

"Assadão do Zé": Overcoming crises and reinventing entrepreneurship in the pandemic

"Assadão do Zé": Superando crisis y reinventando el emprendedorismo en la pandemia

 [10.5020/2318-0722.2024.30.e14436](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14436)

Kristall Hundsdorfer Costa Pimentel

Mestra em Administração pelo do Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMPGIL - UNIVALI), Especialista em Liderança, Coach Executivo e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho (UNIVALI) e Bacharela em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UNIVALI). Atuou nas áreas de Marketing, Comunicação Corporativa e eventos e, atualmente, desempenha atividades administrativas na instituição de sua formação.

Leana Ribas Rodrigues Verussa

Formada em Tecnologia em Alimentos pela UTFPR, com especialização em Gestão de Varejo e Docência para a Educação Profissional pelo SENAC e Mestrado Profissional em Administração pela UNIVALI, atua como Coordenadora de Eventos e Ações Promocionais na mesma instituição. Com mais de 12 anos de experiência na área de educação, destaca-se pela liderança em eventos técnico-científicos e institucionais, além de ações promocionais estratégicas que fortalecem a marca institucional em feiras de profissões, eventos institucionais, comunitários e de negócios.

Anete Alberton

Doutora e Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (1995) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC). Graduação em Administração, Engenharia Civil e Educação Artística pela Fundação Universidade do Rio Grande (FURG/RS). Professora titular das disciplinas: Sustentabilidade & Agendas Globais para o DS, Cases Empresariais e Seminários de Pesquisa. É professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI), do Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMPGIL/UNIVALI), do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria (PPGTH/UNIVALI) e do curso de Graduação em Administração (UNIVALI/SC). Publicou em revistas de relevante impacto como: Business Strategy and the Environment, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Sustainability, Journal of Small Business and Enterprise Development, Employee Relations, Journal of Contemporary Hospitality Management, RAC - Revista de Administração Contemporânea; RAP - Revista de Administração Pública, REGE - Revista de Gestão da USP, RGSA - Revista de Gestão Socioambiental, entre outras. Líder do Grupo de Estudos em Sustentabilidade e Gestão (GESeG).

Sidnei Vieira Marinho

Graduação em Engenharia de Produção Mecânica e Administração, Mestrado em Engenharia de Produção e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) no curso de Graduação em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e no Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL). Líder do Núcleo de Pesquisa em Tecnologias de Gestão (NuTEG).

Resumo

Este caso para ensino traz para discussão o desafio que José Carlos – um aposentado de 60 anos que acabara de sair de um processo de falência, e que no início de 2020 resolveu empreender novamente numa nova área de atuação – tivera que passar pela recém-inauguração do Assadão do Zé. Depois de ter desenvolvido um plano de negócio com informações que subsidiariam as tomadas de decisão e delineariam o andamento do negócio a partir de sua inauguração, com apenas uma semana de funcionamento, Zé se deparou com a pandemia do coronavírus e, conseqüentemente, o decreto estadual determinando o fechamento de todos os estabelecimentos de atividades não essenciais. Zé já tinha investido na estrutura, insumos e divulgação de seu negócio e não gostaria de ter mais uma experiência negativa no empreendedorismo. Assim sendo, precisaria redefinir suas estratégias e táticas para dar continuidade ao negócio. Este caso debate sobre quais alternativas Zé teria para redefinir o mix de marketing já definido no início do negócio. Desse modo, o caso é recomendado para abordar, diretamente, os 4 Ps do marketing e, indiretamente, os

passos para o planejamento do marketing, seus elementos e correlações em disciplinas de marketing, bem como o planejamento de marketing de cursos de graduação em Administração, Marketing, Comunicação e áreas correlatas.

Palavras-chave: marketing mix, 4 Ps do marketing, planejamento de marketing.

Abstract

This teaching case discusses the challenge that José Carlos - a 60-year-old retiree who had just come out of bankruptcy proceedings and who, at the beginning of 2020, decided to undertake a new business again - had to face when he recently opened Assadão do Zé. After having developed a business plan and gathering information that would support decision-making and outline the progress of the business from its inauguration, after just one week of operation, Zé is faced with the Coronavirus pandemic and, consequently, the state decree determining the closure of all non-essential establishments. Zé had already invested in the structure, supplies, and promotion of his business and did not want to have another negative experience in entrepreneurship; he needed to redefine his strategies and tactics to continue the business. This case addresses the debate about what alternatives Zé would have to redefine the marketing mix already defined at the beginning of the business. Thus, the case is recommended to directly address the 4 Ps of marketing and, indirectly, the steps for marketing planning, its elements, and correlations in marketing and marketing planning disciplines of undergraduate courses in Administration, Marketing, Communication, and related areas.

Keywords: marketing mix, 4 Ps, marketing planning.

Resumen

Este caso para enseñanza trae para discusión el reto que José Carlos – un jubilado de 60 años que acabara de salir de un proceso de quiebra, y que al inicio de 2020 decidió emprender nuevamente en un área de actuación – tuviera que pasar al recién inaugurar el Assadão do Zé. Después de haber desarrollado un plan de negocio recogiendo informaciones que subsidiarían las tomas de decisiones y delinearían el andamiaje del negocio a partir de su inauguración, con tan solo una semana de funcionamiento, Zé se topa con la pandemia del Coronavirus y, consecuentemente, el decreto estadual determinando el cierre de todos los establecimientos de actividades no esenciales. Zé ya había invertido en la estructura, insumos y promoción de su negocio y no le gustaría tener más ninguna experiencia negativa en el Emprendedorismo, necesitaba redefinir sus estrategias y tácticas para dar continuidad al negocio. Este caso sirve para traer el debate sobre cuales alternativas Zé tendría para redefinir el mixer de marketing ya definido en el inicio del negocio. De este modo, el caso es recomendado para enfocar, directamente, los 4 Ps del marketing e, indirectamente, los pasos para el planeamiento del marketing, sus elementos y correlaciones en asignaturas de marketing y planeamiento de marketing de cursos de grado en Administración, Marketing, Comunicación y áreas correlatas.

Palabras clave: marketing mixer; 4 ps; marketing planning.

Domingo, 15 de março de 2020, José Carlos, conhecido como Zé, deu início ao seu mais novo empreendimento, o Assadão do Zé. Após distribuir materiais de divulgação pelas ruas e lojas do bairro, Zé dedicou a manhã para preparar carnes que seriam assadas e vendidas no primeiro dia de funcionamento do negócio. No entanto, ele não poderia prever o impacto devastador que a semana seguinte traria. Uma crise sem precedentes começaria a abalar o país, forçando Zé a reavaliar rapidamente todas as estratégias que havia planejado para os 4Ps do marketing.

Marcado pela resiliência de alguém que já havia enfrentado uma falência, Zé não considerava a possibilidade de interrupção das operações. Ainda assim, estava diante de um dilema crucial: como garantir a continuidade do atendimento aos clientes e recuperar o investimento inicial? Seria necessário compensar o mix de produtos, eliminar alguns itens do cardápio ou até mesmo inovar na forma de entrega e divulgação para se destacar no mercado? A incerteza sobre o comportamento dos concorrentes e as novas demandas do público aumentavam sua ansiedade, mas a urgência da situação o impulsionava a agir.

Com a chegada do *lockdown*, Zé precisou transformar completamente seu modelo de negócio. A modalidade de entrega, inicialmente descartada devido a experiências negativas relatadas pelo antigo proprietário, emergiu como a única opção viável para a continuidade do Assadão. Os novos desafios eram: “Como a transição para o *delivery* poderia impactar a percepção dos clientes sobre a qualidade e o atendimento do Assadão? Os clientes confiariam na qualidade dos produtos sem vê-los pessoalmente? A experiência de qualidade e sabor seriam mantidas? Como ampliar o alcance do Assadão usando com um orçamento limitado? Seriam as estratégias de marketing digital inovadoras o suficiente? Os custos e margens seriam compatíveis?”. Determinado a não comprometer os valores que definiam sua marca, Zé sabia que precisava encontrar soluções criativas e eficazes para sustentar seu sonho.

A história de vida de um empreendedor conhecido como Zé

Zé nasceu em uma cidade no norte do Paraná e, desde cedo, teve que trabalhar, pois foi pai muito novo. Começou sua vida profissional como funcionário em uma grande cooperativa agrícola e, apesar de começar no nível mais operacional, sempre quis fazer um curso superior, porém com a necessidade de trazer sustento para a família, sempre deixava esse desejo de lado.

Ao longo dos anos, foi crescendo profissionalmente dentro da empresa, até que em um determinado momento, para chegar aos níveis mais altos, era preciso priorizar os estudos. Já com 50 anos e, no segundo casamento, com incentivo da esposa, Zé iniciou o curso de Logística, a graduação que mais se aproximava das necessidades do cargo que almejava alcançar na empresa.

Apesar de estar fazendo a graduação em Logística, que supria um desejo, Zé tinha uma outra atividade como *hobby*: cozinhar. Zé e sua esposa gostavam de programar almoços ou jantares com os amigos. Assim, quando a cozinha era chefiada por Zé, ninguém falava à mesa, pois a comida era tão deliciosa que todos ficavam concentrados nos sabores.

Zé já vinha pensando em fazer algo que lhe desse mais alegria durante a semana. O trabalho na cooperativa era puxado e Zé já estava ficando cansado, mas não podia abrir mão do que estava estudando naquele momento. Destarte, com o incentivo dos amigos e de sua esposa, Zé se matriculou em um curso de Chef de Cozinha. Nas noites de segunda, quarta e sexta-feira, ele se realizava nas aulas. Conheceu a culinária de diversos países na disciplina de culinária internacional, fez um *tour* pelo Brasil enquanto preparava os pratos da cozinha brasileira e descobriu inúmeras sobremesas diferentes. Zé adorava compartilhar como estavam sendo seus dias de curso com a esposa, quando chegava da aula:

— Amor, estou gostando tanto de me aperfeiçoar na área da gastronomia...

— Que maravilha, Zé! É tão bom te ouvir falando isso!

— Me sinto completo! Depois do curso, quando volto para casa, fico extasiado com tanta coisa que estou aprendendo.

— Poxa, amor, eu fico muito feliz por você, principalmente porque o seu trabalho na cooperativa é tão cansativo no dia a dia, queria mesmo que você encontrasse alguma coisa que lhe fizesse bem, que você fizesse por puro prazer...

— Para ser sincero, gosto tanto dessa área, que se um dia tivermos condições financeiras, quero abrir um negócio próprio e viver só cuidando disso. Amo servir as pessoas e tenho certeza que vou cozinhar com muito amor!

Durante dois anos, Zé conciliava os dois cursos. Após a conclusão da graduação em Logística, Zé recebeu seu desejado aumento de cargo e salário, chegando a ser encarregado do almoxarifado da empresa, setor que conhecia como a palma de sua mão.

Já com 53 anos de idade e 35 anos de contribuição previdenciária, Zé pode se aposentar, mas por opção. No entanto, e também pela política da empresa, continuou trabalhando um tempo até que, aos 58 anos de idade e com muita bagagem na área de trabalho, Zé resolveu empreender pela primeira vez. Ele viu, ao longo da sua trajetória, que havia uma oportunidade na prestação de serviço e que a cooperativa sempre precisava, mas tinha dificuldade de encontrar fornecedores. Saiu da cooperativa como funcionário e começou a atendê-la como prestador de serviço na manutenção e montagem dos equipamentos. Depois, outros clientes foram surgindo e o negócio foi expandindo, chegando a ter até 90 funcionários espalhados em vários estados do país.

Zé não previa uma situação externa que estava por acontecer e que impactaria o negócio em grandes proporções: a greve dos caminhoneiros. Com uma equipe numerosa, a empresa conseguia atender demandas em localidades mais distantes da cidade, arcando integralmente com as despesas de locomoção, alimentação e estadia da equipe. A greve atrasou a chegada dos insumos para a manutenção e montagem dos trabalhos que foram contratados e os serviços estavam levando o dobro de tempo para ficarem prontos, logo, a equipe precisava se manter por mais tempo sendo custeada pela empresa. Com o término da greve, o déficit não conseguiu ser recuperado com os serviços posteriores, levando a empresa ao fechamento após três anos de atividade. Isso representou um desperdício de 35 anos de trabalho de Zé, resultando na profunda decepção ao ver seu empreendimento fracassar.

Em busca de descanso e distância dos pensamentos de frustração, a família de Zé foi passar quinze dias na casa dos pais de sua esposa, em uma cidade do litoral de Santa Catarina. Todos gostaram muito da qualidade de vida da região e viram o enorme potencial econômico da cidade. Era agosto e, quando a família já se organizava para voltar ao Paraná, a esposa de Zé, ao abrir um buscador da internet despretensiosamente, viu uma oportunidade de emprego interessante na área que já tinha experiência:

— Amor, olha essa vaga! As atividades são exatamente as que eu exercia na empresa que trabalhei antes. Estou pensando em me inscrever, o que você acha?

— Com certeza amor, se inscreva! Faça mais, aproveite que você está aqui e vá pessoalmente levar o seu currículo.

E assim ela fez. Deixou o currículo pessoalmente e, em seguida, voltaram para o Paraná. Passaram-se 10 dias até a chegada do convite para o processo de seleção. Sozinha, pegou o ônibus, foi para Santa Catarina, realizou a entrevista e voltou no mesmo dia para casa. No mesmo mês, em uma sexta-feira, ela recebeu o e-mail confirmando a aprovação para a vaga e, até a segunda-feira seguinte, precisava apresentar a documentação na nova empresa. Dois dias depois, Zé e a sua família estavam de mudança para um outro estado, iniciando uma nova vida.

Enfim, a realização de um desejo antigo

Em pouco tempo, com todos já adaptados à nova rotina, Zé começou a sentir o desejo de desenvolver alguma atividade, de talvez empreender novamente. Ele começou a refletir e buscar na memória o que lhe dava prazer. Foi então que viu a oportunidade de tornar seu desejo, lá da época da cooperativa, realidade. Num certo dia, quando sua esposa chega do trabalho, Zé compartilha o que estava pensando:

— Amor, estava pensando hoje a tarde no que eu poderia fazer de diferente para me ocupar e que nos trouxesse uma renda extra.

— Olha, Zé, eu percebi que não ter dado certo o seu último negócio mexeu muito com você, mas também sei que você tem capacidade de começar de novo.

— Sim, você sabe mais do que ninguém o quanto essa falência me chateou. Depois disso, me sinto um pouco inseguro, mas gostaria muito de começar um outro negócio próprio.

— E o que você pensou em fazer?

— Bom, não é novidade que todo mundo elogia a minha comida, certo? E também não é novidade o quanto eu gosto de cozinhar para os outros. Estava pensando em abrir alguma coisa nessa área, do ramo alimentício. O que você acha?

— Eu acho que essa cidade está precisando de um cozinheiro como você! E mais uma coisa: você vai se dar muito bem. Eu te apoio em tudo o que você estiver pensando em fazer, mas se sinta a vontade de fazer só quando se sentir confiante.

— Obrigada por me apoiar! Vou começar as pesquisas amanhã mesmo para encontrar uma oportunidade interessante. Sei que se eu esperar pra ter certeza de tudo, talvez nunca me sinta seguro para começar nada.

Em suas pesquisas, buscando uma oportunidade de negócio para planejar, descobriu que, só no bairro onde estava morando, havia uma população de mais de 20 mil habitantes. Diante disso, observava e visitava os estabelecimentos de alimentação, conversava com alguns moradores e, nisso, detectou que só haviam dois estabelecimentos que vendiam assados no bairro, e que o maquinário de um deles estava à venda, pois o dono iria fechar o estabelecimento. Zé marcou para conversar com o dono do Assadão que estava fechando, para entender quais eram os motivos que haviam levado ao fechamento do local:

— Boa tarde, Nando. Soube que você está fechando o seu Assadão e está vendendo o seu maquinário. Qual o motivo que te levou a tomar essa decisão?

— Então Zé, na realidade hoje eu tenho uma oficina mecânica, que trabalho durante a semana e no final de semana fico no Assadão. Hoje não tenho vida, cansei... preciso dedicar mais tempo para a minha família, por isso preciso optar por qual vou manter. Nesse caso, optei por manter a oficina, assim aproveito o final de semana.

— Entendi! Eu estou buscando algo para fazer e que não tome todo o meu tempo. Trabalhar dois, três dias na semana seria ideal. Como o ramo de alimentação é algo que eu gosto, estou pensando seriamente em abrir um negócio nessa área.

— Olha Zé, o Assadão me parece ser o ideal para você. O bairro aqui é bom, o pessoal não sai daqui para comprar no Centro, eles buscam aqui mesmo. Mas se tem um conselho que eu poderia te dar é: não faça *delivery*! Eu tive vários problemas, tem pessoas que gostam do frango mais branquinho, já tem aqueles que gostam do frango mais moreninho, então se a pessoa vem e escolhe, ela não vai reclamar depois.

Zé voltou para casa muito animado, conversou com sua esposa e detalhou toda a sua conversa com o Nando. Ela ficou feliz pelo Zé, pois foi a primeira vez, depois da falência, que viu seu esposo tão empolgado. Na semana seguinte, Zé voltou até Nando e fechou negócio. Zé, então com 60 anos, começava um novo empreendimento.

Como o Assadão começou pela vontade de Zé se satisfazer na culinária, os planos não eram muito audaciosos. Pretendia tirar o investimento inicial do maquinário, custear as despesas e tirar um valor para complementar a renda no fim do mês. Seu objetivo inicial era ser conhecido no bairro, sem muito alarde, tanto pela falta de verba para divulgação, como também de estrutura para atender tantas pessoas logo no início. Pensando assim, desenhou seu plano de negócio – sem muita formalidade e, também, sem muito orçamento, neste primeiro momento – com as diretrizes que definiu e com base nas pesquisas de preço, fornecedores e público que realizou.

Zé buscou uma empresa para desenvolver a arte que seria utilizada nas peças de comunicação e, ao receber o material, começou a pôr seu plano em prática, divulgando nos estabelecimentos da proximidade:

— Bom dia, Seu Marcelo, tudo bem?

— Opa, Zé! Tudo certo e você? Em que posso te ajudar?

— Nesse domingo, vou inaugurar o meu Assadão. Será que eu poderia deixar uns cartões de visita aqui no mercado para o pessoal pegar?

— Claro, Zé. Deixe quantos você quiser. O que vai oferecer de bom lá?

— Vou vender frango com ou sem recheio, costela bovina e linguiça assada e maionese caseira em embalagens de 250g ou 500g. Tudo no mesmo valor que o Nando já praticava, mas o sabor, você não vai encontrar em outro lugar!

— Vai trabalhar com reserva? Que horas vai ficar aberto?

— Nesse primeiro momento, vou abrir somente aos domingos, entre às 9h e 13h30. Vou aceitar reservas antecipadas, mas dependendo da demanda, também vou vender na hora.

— Ah, é? Então já deixa reservado um frango recheado e uma maionese grande pra mim. Você entrega ou precisa ir lá buscar?

— Não vou trabalhar com *delivery*. Parece que o Nando tinha alguns problemas com entrega e quero evitar que isso aconteça, principalmente por estar começando agora. Além disso, se ele já testou e não deu certo, tem que ser bem pensadinho para não repetir, né?

— Tá certo, então! Fechando o mercado vou lá buscar pra comer com a família.

Saindo do mercado, Zé foi na oficina do Nando, que era do outro lado da rua.

— E aí, Nando, tudo beleza?

— Fala, Zé, tudo pronto para a inauguração de domingo?

— Quase! Vim aqui para ver se posso deixar uns cartões de divulgação para o pessoal.

— Claro! Pode deixar aí no balcão, do lado da máquina de cartão, além disso, para os clientes que eram do meu Assadão, vou indicar você.

Nando estava arrumando um dos carros, enquanto conversavam.

— E me conta, o que mais você vai fazer de divulgação?

— Estou esperando ficarem prontas as faixas que mandei fazer pra fixar naquela rótula da entrada do bairro, sabe? Também vou por umas placas nas esquinas próximas e, com certeza, hoje não dá pra deixar de fazer a divulgação pelas redes sociais de forma orgânica. Como ainda estou no começo, não posso investir muito nisso. Preciso primeiro abrir pra ver como vai ser a questão da demanda. E os cartões com o telefone para o pessoal reservar. Estou deixando aqui. Já deixei no mercado do Seu Marcelo e vou passar em mais alguns outros estabelecimentos.

— Que beleza, Zé! Vai dar tudo certo! E domingo vou dar uma passadinha lá pra ver se pego alguma coisa pra nós comermos aqui em casa.

Zé decidiu os menores detalhes de como operacionalizaria o negócio para não esquecer de nada. Os assados seriam entregues no balcão, embalados em papel térmico, pois a embalagem plástica deixaria gosto nos alimentos. A cobrança do valor seria por unidade, no caso do frango e da maionese, e por peso para o restante dos itens assados. O valor poderia ser pago no dinheiro, no cartão de crédito ou débito à vista. Não haveria nenhuma forma de combo, preço diferenciado, nem programa de fidelidade. O público-alvo do Assadão seria o morador do bairro onde o estabelecimento estava situado. Haveria somente mais um concorrente direto na região e, de forma indireta, diversos restaurantes de *buffet* e *marmitex*. Zé acreditava que seu diferencial era a suculência e o sabor dos alimentos. Seu jeito de temperar era diferente do que costumava-se encontrar em outros locais, inclusive em outros bairros. Zé não pretendia trabalhar com uma quantidade muito grande de produto por final de semana para não haver desperdício. Primeiramente optou por testar o mercado, domingo a domingo, para ver a necessidade de aumentar a quantidade gradativamente. Como o produto é perecível, o que restasse seria descartado e significaria, também, uma despesa no fim das contas.

Decidindo um novo rumo

Semanas de preparação até o dia 14 de março e Zé começa a organizar a inauguração do próximo dia. Tempera o frango e pré-assa a costela e a linguíça. Chega o tão esperado domingo, Zé levanta às 5h30 da manhã, espalha as placas de sinalização nas ruas do bairro, coloca os frangos e a carne na máquina, abre as portas e fica na expectativa. Às 11h chegou o primeiro cliente, o sorriso do Zé não negava a satisfação que estava sentindo. Os clientes foram chegando até que, às 13h30, já não havia mais o que vender. Zé estava eufórico e planejava aumentar a quantidade de alimentos para preparar para o próximo final de semana.

Na televisão e na internet não se falava em outra coisa a não ser do acompanhamento do crescente número de casos de coronavírus no Brasil e no mundo. No dia 17 de março, terça-feira da semana pós-inauguração do Assadão do Zé, o governo do Estado de Santa Catarina decreta *lockdown*, todos os estabelecimentos que exerciam atividades não essenciais deveriam fechar as portas sem previsão de reabertura. Quando Zé ouviu essa notícia, suas pernas estremeeceram e mil coisas passaram pela sua cabeça.

— Minha nossa, amor. E agora? O que eu vou fazer? Já está tudo comprado, já comecei a pagar o Nando, já fiz um acordo com o fornecedor para me trazer os insumos toda semana. Como é que vou arcar com tudo isso se eu não puder atender às pessoas? Não acredito que vou passar por isso de novo.

— Calma Zé, vamos pensar um pouco no que você pode fazer de diferente do que havia planejado. Sei que está tudo incerto, vamos encontrar uma saída. Você não vai falir de novo. Fica calmo.

— No próximo final de semana não poderemos atender, vamos obedecer ao decreto, enquanto isso, vamos pensar nos próximos passos e analisar como o mercado vai mudar. Vamos ver as próximas notícias para saber o que vão liberar, afinal, as pessoas precisam comer.

Na semana seguinte, um novo decreto foi publicado, restringindo as operações do setor alimentar apenas ao formato de entrega. Ao ouvir a notícia, a esposa de Zé questionou sobre os impactos no Assadão:

— Amor, você viu que saiu o novo decreto?

— Sim, mas lembro que o Nando disse que a entrega não dava certo – respondeu Zé, pensativo.

— Isso era antes. Hoje, com as pessoas impossibilitadas de sair de casa, o *delivery* pode ser sua única alternativa para manter o negócio ativo. Existe outra forma de continuar o Assadão?

— Será que vale a pena abrir a mão do modelo original e investir no *delivery*? E as divulgações que já fizemos no bairro, apostando que as pessoas iriam até o local?

— Você tinha estratégias planejadas com base na sua pesquisa de mercado, não é? Talvez seja hora de revisitar esse planejamento e adaptá-lo à nova realidade.

Essa conversa foi o ponto de partida para que Zé começasse a reestruturar seu modelo de negócios, ponderando os custos e as margens de lucro associadas ao sistema de entrega.

— Vamos lá! Disse sua esposa.

— Para viabilizar a operação no novo formato, Zé, você precisa considerar custos diretos e indiretos associados à entrega. Vamos colocar no papel para ajudar na organização e análise (Quadro 1).

Quadro 1

Custo de Implementação do Sistema de Entrega

Categoria	Descrição	Custo Aproximado
Tecnologia e Plataforma	Taxas de comissões de plataformas de entrega (15% a 30% por pedido) ou desenvolvimento e manutenção de site/app próprios (R\$ 500 a R\$ 1.500/mês).	R\$ 10 a R\$ 15/pedido
Logística	Transporte (gasolina, manutenção de veículos ou taxas de entregas terceirizadas) e embalagens térmicas, caixas e lacres de segurança.	R\$ 10 a R\$ 20/pedido
Marketing Digital	Campanhas específicas nas redes sociais e plataformas de entrega para atrair novos clientes.	R\$ 200 a R\$ 500/mês

Fonte: Autoria própria. A análise de custos operacionais de *delivery* foi baseada em práticas comuns de plataformas de entrega e estratégias de microempresas locais.

– Amor, entendi. Mas vamos simular um cenário com custos aproximados para avaliar a previsão da entrega (Quadro 2).

Quadro 2

Exemplo de Cálculo Simples de Custos e Lucros no Delivery

Item	Valor (R\$)
Receita média por pedido	40
Custo com entrega	20
Comissão da plataforma (25%)	10
Lucro bruto por pedido	10,00 (25%)

Fonte: Autoria Própria. A análise de custos operacionais de *delivery* foi baseada em práticas comuns de plataformas de entrega e estratégias de microempresas locais.

Mesmo com margens reduzidas, a entrega seria sustentável desde que o volume de pedidos seja consistente, analisou Zé com empolgação ao simular os cenários.

Os diferentes itens do cardápio do Assadão têm custos variados, resultando em margens específicas de lucro (Quadro 3)

Quadro 3

Margens de Lucro por Produto

Produto	Custo dos Insumos (R\$)	Preço de Venda (R\$)	Lucro Bruto (R\$)	Margem de Lucro (%)
Frango recheado	15	30	15	50%
Linguiça assada	8	20	12	60%
Maionese caseira	5	15	10	66%

Fonte: O cálculo de margens de lucro é baseado em práticas comuns de negócios de alimentação e gestão de custos.

Analisando os números, Zé ponderou que produtos – como a maionese caseira, que apresentam margens de lucro mais elevadas – podem ser usados como atrativos para aumentar a rentabilidade do *delivery*. Por outro lado, itens de maior custo, como o frango recheado, podem exigir estratégias de volume ou promoção para se tornarem mais competitivos.

Análise do Mercado e da Concorrência

Após verificar cuidadosamente os custos de implementação da entrega, Zé estava pensativo sobre os novos rumos do Assadão. Decidiu então revisitar seu planejamento inicial, buscando *insights* nas anotações feitas antes da crise. Lembrou-se de que, na época, havia identificado dois concorrentes no bairro, ambos com operações limitadas e focadas no atendimento presencial.

Com a pandemia, entretanto, o cenário competitivo foi modificado. Determinado a compreender essa nova dinâmica, Zé ampliou sua pesquisa para incluir não apenas os concorrentes locais, mas também aqueles em um raio de até 10 km. Observou que muitos restaurantes locais adaptaram rapidamente seus modelos de negócio, introduzindo serviços de *delivery*, possibilitando uma ampliação nas áreas de atuação e diversificando as opções para os consumidores. Essa mudança criou um mercado muito mais competitivo.

Ao analisar as estratégias dos concorrentes, Zé observa que, para se destacar nesse mercado transformado seria essencial diferenciar seu serviço. Reconhecendo suas principais vantagens competitivas – a qualidade e o sabor inconfundíveis de seus produtos – Zé entendeu que esses atributos deveriam ser o alicerce de sua estratégia. Era preciso reforçar esses diferenciais para conquistar a confiança e a fidelidade dos clientes, garantindo que o Assadão continuasse relevante, mesmo em um ambiente tão desafiador.

Parcerias Locais

Durante sua pesquisa, Zé descobriu que um de seus clientes era proprietário de um minimercado. Isso levou a uma reflexão sobre a possibilidade de estabelecer parcerias com estabelecimentos locais de alimentação, ampliar a visibilidade do Assadão do Zé e diversificar seus canais de vendas.

Zé inicialmente considerou formar parcerias com supermercados locais, buscando aumentar a visibilidade do Assadão do Zé e expandir suas vendas. No entanto, ele percebeu que, devido ao tempo limitado da equipe de entrega, essa opção não seria viável a longo prazo. Os supermercados, geralmente, têm uma alta rotatividade de estoque e exigem entregas rápidas, o que colocaria pressão sobre a logística de Zé, especialmente com recursos limitados e uma equipe pequena. Além disso, os custos associados à parceria com grandes mercados, que poderiam exigir descontos substanciais ou comissões, poderiam afetar a rentabilidade do negócio, tornando a parceria mais arriscada.

Em relação aos restaurantes locais, Zé também buscou possibilidades de colaboração. No entanto, ele encontrou resistência, já que muitos desses estabelecimentos viam o Assadão do Zé como concorrente. Os restaurantes preferiam não compartilhar seu mercado com outro negócio de alimentos no mesmo nicho, especialmente quando se tratava de comida pronta para consumo imediato, como os assados. A percepção de que o Assadão poderia atrair seus próprios clientes e competir com os cardápios deles fez com que os restaurantes não estivessem dispostos a considerar uma parceria. Isso é comum no setor de alimentação.

Os desafios de Zé continuam....

Com apenas uma semana de operação, o Assadão do Zé enfrentou desafios que nenhum planejamento inicial poderia prever. Embora a inauguração tenha sido um sucesso, o decreto de bloqueio mudou completamente o cenário, obrigando Zé a considerar um modelo de negócio que ele não havia planejado.

As análises preliminares revelaram tantas vantagens em potencial quanto desafios e riscos para o negócio. A entrega poderia manter o negócio ativo durante uma crise, mas também exigiria adaptações significativas, incluindo custos logísticos, ajustes no atendimento e estratégias de marketing específicas. Zé ainda ponderava se deveria abandonar o modelo original – focado em reservas e retiradas no local – para apostar em um formato que ele soubesse ser incerto e repleto de riscos.

Além disso, outras questões eram pontos de reflexão:

- Como a transição para o *delivery* afetaria a percepção dos clientes sobre a qualidade e o serviço do Assadão do Zé?
- Quais estratégias de marketing digital poderiam ser exploradas para maximizar o alcance com um orçamento reduzido?
- Os custos e margens de lucro envolvidos na implementação de um sistema de *delivery* seriam realmente compatíveis para um microempreendimento como o Assadão?

Naquela noite, enquanto examinava os números e refletia sobre as conversas com sua esposa, Zé sabia que precisava tomar decisões. Suas escolhas impactariam diretamente a continuidade do negócio e colocava em xeque a essência que ele havia imaginado para o Assadão do Zé.

Notas de Ensino

Fonte dos dados

O Assadão do Zé é um caso real e a narrativa feita pelo caso não contém elementos fictícios. Os dados para confecção do caso foram obtidos por meio de entrevistas pessoais com José Carlos Hernandes Verussa, proprietário do Assadão do Zé, entre abril e junho de 2022. A complementação com dados secundários se deu por meio de consulta ao site do Governo do Estado de Santa Catarina pelo link: <https://www.sea.sc.gov.br/confira-a-linha-do-tempo-do-governo-sc-no-combate-ao-coronavirus/>, para confirmação das datas dos decretos que suspendiam e, posteriormente, autorizavam as atividades no período de calamidade pública.

Objetivos Educacionais

Este caso para ensino tem como objetivo principal desenvolver o raciocínio analítico, a flexibilidade estratégica, a criatividade e a visão holística do aluno, por meio da reflexão crítica e do debate fundamentado sobre a adaptação do planejamento de marketing do Assadão do Zé a um acontecimento do ambiente externo. Com base nos dados disponibilizados, propõe-se que o aluno seja capaz de analisar estrategicamente as alternativas disponíveis para a retomada das operações do empreendimento, a partir das condições postas, e identificar as ações possíveis para alcançar os objetivos do empreendedor, mesmo diante das adaptações impostas pelo cenário.

Em um segundo momento, o caso busca aprofundar a compreensão do aluno sobre a dinâmica do planejamento de marketing e sua interdependência nas configurações e definições estratégicas. Isso significa que qualquer alteração em um fator estratégico impacta diretamente em outros fatores, exigindo uma revisão contínua de todas as variações envolvidas sempre que alterações internas ou externas modifiquem o cenário organizacional. A análise SWOT, os 4Ps do marketing e outros modelos de gestão estratégica desempenham papéis essenciais nesse processo, fornecendo uma estrutura analítica para identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do ambiente de negócios.

A aplicação dessas ferramentas permitirá que o aluno compreenda a importância de uma gestão adaptativa e proativa em ambientes dinâmicos e complexos, reforçando a necessidade de revisar constantemente as estratégias de marketing e adaptar-se às mudanças nas condições do mercado. O objetivo é que o aluno seja capaz de implementar soluções criativas e estratégicas que promovam a resiliência e o sucesso do negócio, mesmo sob situação adversa.

Utilização Recomendada

Esse caso para ensino é direcionado, prioritariamente, para disciplinas introdutórias de marketing ou planejamento de marketing, em cursos de graduação na formação em Administração, Marketing, Comunicação e áreas correlatas, ao estudar diretamente o mix de marketing e, indiretamente, as etapas e elementos do planejamento de marketing. O caso também pode ser utilizado em disciplinas de pós-graduação, especialmente MBAs e especializações, em que os mesmos temas são requisitados, seja para revisão e treino dos assuntos, seja para trazer à tona a atualização desses conceitos. Além disso, pode ser aplicado em cursos técnicos ou similares, com o objetivo de proporcionar a prática do conteúdo teórico. A metodologia pode ser adaptada e utilizada também durante as aulas no ensino remoto (síncrono). Com o auxílio de plataformas digitais, os alunos fazem suas contribuições, e o professor faz a interação do grupo que está presencial com o grupo remoto.

Sugestão de questões para discussão e aplicação do caso

Recomenda-se que a condução deste caso utilize duas modalidades de questões: as *Questões de Transição* (TQ), que têm como objetivo direcionar a discussão para os pontos principais do tema abordado, e as *Questões para Discussão* (DQ), que exploram diretamente os tópicos relevantes para o caso e busca de alternativas para a resolução do dilema apresentado.

TQ1. Quais são os elementos que compõem o plano de marketing?

TQ2. Houve algum problema em algum dos elementos que criou a necessidade desse replanejamento? Se sim, em qual elemento? Por quê?

TQ3. Qual o próximo passo que Zé deve tomar para redefinir as estratégias?

TQ4. Que outra situação poderia ter gerado a mesma necessidade de replanejamento de marketing? Você lembra de alguma situação que já ocorreu, inclusive em outros ramos?

TQ5. Você acha que esses quatro quadrantes são suficientes para planejar as estratégias atualmente?

DQ1. Que fragmentos do caso evidenciam cada um dos elementos que compõem o planejamento de marketing?

DQ2. Como estaria a situação dos ambientes externo e interno no momento do dilema, ou seja, já com a pandemia instaurada? Esses aspectos eram oportunidades, ameaças, pontos fortes ou pontos fracos?

DQ3. Que outras informações importantes devem ser consideradas ao redefinir as estratégias?

DQ4. Que estratégias dos 4 Ps de marketing poderiam ser definidas para a pandemia?

A aplicação do caso é sugerida para uma duração de aproximadamente 2 horas, com a distribuição do tempo a ser ajustada conforme o cenário descrito a seguir:

- O conteúdo do caso, incluindo a estrutura do plano de marketing, a análise e diagnóstico situacional, e os 4 Ps do marketing, pode ser apresentado aos alunos antes da sessão de discussão.

- O professor fornecerá o caso aos alunos com antecedência para leitura individual, de forma digital.

- No início da sessão de análise e discussão, o professor estimulará a turma a identificar os principais pontos do caso, revisando-os de maneira concisa. As questões iniciais devem abordar os personagens, o contexto da história e a situação em que o protagonista se encontra. (Sugere-se que essa etapa dure cerca de 25 minutos).

- A turma será dividida em grupos pequenos, composta por três a cinco participantes, para facilitar a troca de ideias e o aprofundamento da discussão.

Análise do Caso considerando as questões propostas

Como primeira abordagem, sugere-se ao professor lançar a primeira *Transition Question* (TQ1): **Quais são os elementos que compõem o plano de marketing?** Ao serem citados os elementos, o professor deverá anotar no quadro, sempre incentivando os alunos a lembrarem da ordem dos elementos.

Os elementos que compõem o plano de marketing podem ser descritos a partir de sua estrutura, conforme detalhado por Kotler e Armstrong (2014), envolvendo diversas etapas e componentes que se inter-relacionam para garantir uma abordagem estratégica eficaz. Os principais elementos do plano de marketing são:

1. **Sumário Executivo:** Uma visão geral do plano, que resume os pontos principais do planejamento estratégico, objetivos e possíveis tomadas.

2. **Análise de Ambiente:** Uma avaliação do ambiente externo (como fatores políticos, econômicos, tecnológicos, socioculturais e legais) e interno (recursos, capacidades e limitações da empresa). Essa análise inclui um SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para: identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional; auxiliar na criação de estratégias balanceadas que alavancam forças e oportunidades enquanto mitigam fraquezas e ameaças. Criada na década de 1960, sua aplicabilidade se estende a diversas áreas, como planejamento empresarial, educação, saúde e políticas públicas (Helms & Nixon, 2010). Continua a ser reconhecida como essencial no ensino de gestão e na prática de negócios devido à sua simplicidade, versatilidade e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais e setores industriais (Benzaghta et al., 2021), porém recomenda-se a combinação com outras metodologias, para enriquecer os resultados e conectar *insights* mais robustos ao ambiente competitivo da organização (Helms & Nixon, 2010; Vlado, 2019). A análise SWOT avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Forças: Referem-se às vantagens internas da organização que contribuem para seu sucesso. Exemplos incluem competências exclusivas, acesso privilegiado a recursos ou reconhecimento da marca.

Fraquezas: São os aspectos internos que limitam o desempenho da organização, como processos ineficientes, lacunas tecnológicas ou falta de pessoal qualificado.

Oportunidades: Representam fatores externos que a organização pode explorar para obter vantagens, como novas demandas de mercado, avanços tecnológicos ou mudanças regulatórias favoráveis.

Ameaças: São fatores externos que podem impactar negativamente o desempenho, como concorrência acirrada, instabilidade econômica ou alterações desfavoráveis no ambiente regulatório.

3. **Definição do Público-Alvo:** Identificação do público ou segmento de mercado a ser atendido, com base em características demográficas, comportamentais e psicográficas.

4. **Definição do Posicionamento de Mercado e da Marca:** Determinação de como a empresa quer ser percebida pelo seu público-alvo em relação aos concorrentes, com foco em aspectos como valores, diferenciação e identidade da marca.

5. **Definição de Objetivos e Metas:** Estabelecimento de objetivos claros e mensuráveis que a empresa busca alcançar com seu plano de marketing. Esses objetivos são qualitativos (como a construção de imagem) ou quantitativos (como aumento de vendas ou participação de mercado).

6. **Definição das Estratégias de Marketing:** O **marketing mix** continua sendo uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, permitindo às empresas um ajuste de suas táticas de acordo com as mudanças no ambiente de negócios. Também conhecido como os 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), é um dos principais conceitos do marketing, introduzido por McCarthy, em 1960. Ele representa um conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para alcançar os objetivos de mercado, atendendo às necessidades dos consumidores de forma eficiente. O **produto** é o núcleo do marketing mix, abrangendo todos os aspectos relacionados à oferta, como características físicas, design, qualidade, embalagem e serviços associados. Ele representa a proposta de valor que a empresa oferece para resolver os problemas ou satisfazer as necessidades dos clientes. O sucesso depende

de como o produto se alinha às expectativas do público-alvo (Kotler & Armstrong, 2014). O **preço** é a única variável do marketing mix que gera receita diretamente. Ele é definido com base na percepção de valor dos clientes e deve equilibrar competitividade, custos e lucratividade. Estratégias como descontos, pacotes ou preços psicológicos são comumente utilizadas para maximizar a aceitação pelo mercado (Rafiq & Ahmed, 1995). **Praça** refere-se aos canais pelos quais os produtos são disponibilizados aos consumidores. Uma estratégia eficaz de distribuição garante que os produtos estejam acessíveis no momento certo e no local certo, atendendo às conveniências do cliente. A tecnologia digital tem ampliado significativamente as possibilidades na área, especialmente com e-commerce (Constantinides, 2002). A **promoção** é o componente do mix de marketing que abrange atividades para informar, persuadir e relembrar os consumidores sobre os produtos ou serviços. Inclui publicidade, marketing digital, relações públicas, vendas pessoais e promoções. Ela desempenha um papel crucial na construção da marca e na geração de demanda (McCarthy, 1976).

7. Implementação do Plano de Marketing: A execução prática das estratégias definidas, incluindo o uso de canais de distribuição, promoção e técnicas de precificação.

8. Avaliação e Controle: O monitoramento contínuo das ações realizadas, com o objetivo de medir o desempenho em relação aos objetivos definidos, e ajustes necessários para garantir a eficácia do plano de marketing.

Esses elementos, descritos de forma integrada, formam a base do planejamento de marketing, permitindo que a empresa atue de maneira estratégica e adaptativa frente às mudanças do mercado.

O professor indicará que, nos pequenos grupos, os alunos discutam a primeira *Discussion Question* (DQ1): **Que fragmentos do caso evidenciam cada um dos elementos que compõem o planejamento de marketing?** Ao mesmo tempo que os alunos estiverem discutindo, o professor pode circular entre os grupos para sanar dúvidas conceituais e alinhar o raciocínio dos grupos ao foco da discussão futura. Após a discussão, o professor pede para que os alunos compartilhem os *insights* obtidos na discussão, um elemento por vez, passando por todos os grupos, até que finalizem todos os elementos.

A maioria dos elementos do plano de marketing se encontram em evidências trazidas no caso e sintetizadas no Quadro 04.

Quadro 04

Elementos do plano de marketing e evidências encontradas no caso

ELEMENTO	EVIDÊNCIA
1a Etapa – planejamento	
1.1 Sumário executivo	Assadão do Zé, recém-inaugurado, o proprietário já havia empreendido em outra área de atuação, mas apaixonado pela gastronomia.
1.2 Análise de ambiente	Quadro 5 – Análise de Swot
1.3 Definição do público-alvo	Moradores do bairro
1.4 Definição do posicionamento de mercado e da marca	Ser conhecido no bairro pelo sabor dos alimentos vendidos, sem muito alarde, tanto pela falta de verba para divulgação, como também, de estrutura para atender tantas pessoas logo no início.
1.5 Definição de objetivos e metas	Repór o investimento inicial, custear as despesas e complementar a renda familiar.
1.6 Definição das estratégias de marketing	Quadro 6 – Matriz 4Ps
2a Etapa: implementação do plano de marketing	Distribuiu os cartões de visitas nos estabelecimentos do bairro; Colocou a faixa e as placas nas principais ruas do bairro; Divulgou nas redes sociais de forma orgânica.
3a Etapa: avaliação e controle	

Fonte: Elaboração própria considerando os elementos do plano de marketing (Kotler & Armstrong, 2015) e as evidências do caso.

No contexto do plano de marketing de Assadão do Zé, a análise SWOT desempenha um papel crucial, pois permite identificar os principais fatores internos e externos que influenciam diretamente a operação do negócio, especialmente em momentos de crise ou mudança abrupta no ambiente de mercado.

O Quadro 5 apresenta a análise SWOT do Assadão do Zé, evidenciando os pontos fortes que podem ser explorados, as fraquezas que desativam a atenção, as oportunidades emergentes a serem aproveitadas e as ameaças que serão monitoradas e mitigadas.

Quadro 05

Análise de SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Sabor do produto;	Não conseguiria atender toda possível demanda;
Preço adequado ao do mercado;	Não tinha muitos complementos para oferecer;
Bem localizado;	Não trabalhava com nenhuma diferenciação de preço;
Possibilidade de reserva do produto;	Só atendia aos domingos;
Opções de formas de pagamento;	Não fazia <i>delivery</i> ;
Oportunidades	Ameaças
Pouca concorrência direta;	Problemas que pudessem afetar o mercado fornecedor de alimentos;
Público muito grande na região;	Alteração de legislações e exigências pertinentes ao ramo;
Mudança no comportamento de consumo;	Mudança no comportamento de consumo;

Fonte: Elaboração própria considerando os fundamentos da Análise de Swot (Helms & Nixon, 2010) e as evidências do caso.

No caso do Assadão do Zé, a aplicação da matriz 4Ps (quadro 06) se torna ainda mais relevante, dado o contexto desafiador e as mudanças impostas pela pandemia.

Quadro 06

Matriz 4Ps

Produto	Preço
Frangos com ou sem recheio, costela bovina e linguiça assados e maionese caseira em embalagem descartável de 250g ou 500g;	Valor por unidade: frango e maionese;
Tempero diferenciado;	Valor por peso: linguiça e costela;
Assados entregues embalados em papel térmico;	Pagamento em dinheiro ou cartão de crédito ou débito à vista;
Estoque limitado.	Sem combo, sem preço diferenciado, nem programa de fidelidade;
	Valor compatível com o já ofertado pelo dono anterior e sua concorrência.
Praça	Promoção
Aos domingos, entre as 9h e as 13:30	Marketing boca a boca;
Retirada no local mediante reserva ou pedido na hora da retirada, dependendo da disponibilidade do produto;	Cartão de visita;
Não faria <i>delivery</i> .	Faixas nas ruas mais movimentadas;
	Divulgação orgânica nas redes sociais.

Fonte: Elaboração própria considerando os elementos do plano de marketing (Kotler & Armstrong, 2015) e as evidências do caso.

Depois das contribuições, o professor dá sequência e questiona (TQ2): **Houve algum problema em algum dos elementos e que criou a necessidade desse replanejamento? Se sim, em qual elemento? Por quê?**

Tendo como subsídio as análises já realizadas, espera-se que a resposta a essa questão seja no sentido da evidência dos problemas e terá como norte o ambiente externo, na análise situacional. O impacto da pandemia no negócio em questão veio por meio da ameaça, provavelmente não diagnosticada, do ambiente externo. Apesar de a ocorrência ser uma questão de saúde pública, o fato que impactou o negócio é derivado do ambiente político-legal, em função do decreto que proibia o funcionamento de estabelecimentos como citado no caso.

Ao chegar a uma resposta parcialmente dominante da turma de que o aspecto que gerou a necessidade do replanejamento veio do ambiente externo, o professor poderá proceder com a discussão. Agora, o momento é de começar a refletir, de fato, sobre o dilema e posicionar a seguinte questão: (TQ3): **Qual o próximo passo que Zé deve tomar para redefinir as estratégias?**

O intuito de refletir sobre isso é identificar que o plano de marketing deve ser revisto a partir da análise situacional, pois o impacto da mudança alterou as variáveis do contexto analisadas no primeiro momento. Todos os novos fatores que surgiram no ambiente externo impactam o ambiente interno e, por conseguinte, o empreendimento deve incorporar mudanças nas diretrizes do trabalho que se adequem ao novo contexto do mercado. Depois das diretrizes redefinidas, é possível ter novos objetivos e metas e novas estratégias precisam ser pensadas para alcançar esses novos objetivos.

Ao chegar na resposta de que o plano deve ser revisto desde a análise situacional, a questão a discutir é (DQ2): **Como estaria a situação dos ambientes externo e interno no momento do dilema, ou seja, já com a pandemia instaurada? Esses aspectos eram oportunidades, ameaças, pontos fortes ou pontos fracos?** Essa questão pode, primeiramente, ser discutida no pequeno grupo, e a resposta, formalizada para entrega de avaliação e posteriormente discutida em plenária. O professor pode montar a matriz SWOT no quadro com o intuito de retratar os *insights* para refazer as estratégias do marketing futuramente, ou seja, responder ao dilema do caso.

No planejamento de marketing, o ambiente externo (ou macroambiente) é o ambiente que exerce força contra o mercado, são forças externas alheias ao mercado em que o negócio está inserido e não são facilmente controladas pelo negócio. Pode ser dividido em ambientes: demográfico, econômico, natural, tecnológico, sociocultural e político-legal. Já, o ambiente interno (ou microambiente) é, propriamente, o mercado em que o negócio está inserido. Nele, os agentes que participam desse ambiente podem influenciar nas mudanças do ambiente interno. Pode ser dividido em: empresa, fornecedores, intermediários de marketing, concorrentes, públicos e clientes (Kotler & Armstrong, 2015; Kotler & Keller, 2012; Las Casas, 2006).

Após a descrição e análise dos ambientes, a sintetização desses aspectos/impactos se dá por meio da matriz SWOT – *Strongness, Weakness, Opportunities* e *Threats* – ou FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Essa matriz permite visualizar a síntese de todos os aspectos descritos e discutidos ao longo da análise situacional, que auxiliarão na tomada de decisão para as definições estratégicas e estratégias de marketing (Kotler & Armstrong, 2015).

Outra questão importante a destacar é que uma mudança no ambiente situacional deve ser percebida, principalmente, tentando reverter ameaças em oportunidades. Pensando assim, também é válido saber que o plano de marketing não é um documento imutável, pois o negócio está inserido no mercado, que está em constante mudança. A necessidade de reavaliar e readequar o plano ao mercado sempre é existente. Em momentos de crise, essa necessidade pode ser mais brusca, mas a mudança gradual e constante é saudável e indicada para o produto ou marca trabalhado.

Além disso, toda empresa está sujeita a sofrer os impactos de fatores do ambiente externo, como por exemplo, com problemas de abastecimento, falta de matéria-prima da área, aumento nos insumos para a preparação do produto acabado, interferências políticas ou legislativas no mercado, entre inúmeros outros aspectos possíveis dentro de cada ambiente. Neste momento da retomada do negócio tratado no caso, o próximo passo é exatamente reavaliar o cenário em que a empresa está inserida. Rever os ambientes, seus novos aspectos e impactos, redefinir as oportunidades e ameaças que a situação trouxe para serem exploradas, pois, na lei do mercado, quem se adaptar, seguirá em frente. Em outro contexto, a empresa poderá ser a provedora da mudança em seu ambiente, não somente adaptante às mudanças, isto é, ela poderá gerar um impacto aos concorrentes, fornecedores e público-alvo ao dar a partida a um produto ou modelo de negócio inovador (Kotler & Armstrong, 2015; Las Casas, 2006).

Futuramente, a pandemia poderá impactar fatores, como por exemplo, o fator econômico. As empresas poderão produzir menos, pois a demanda não será a mesma. Além disso, haverá mudança na balança comercial, encarecendo os produtos internamente. Consequentemente, o preço de custo dos produtos acabados, derivados destes itens mais exportados, também aumentará. Da mesma forma, o poder de compra do público poderá diminuir e, por fim, a demanda também diminuirá para alguns produtos que poderão ser substituídos por outros mais baratos para que o consumidor consiga se manter dentro da renda que recebe.

Os pontos fortes levantados ainda são desconhecidos, já que é necessário analisar o movimento que o mercado fará com as mudanças no contexto, no entanto, até então são eles: sabor do produto; preço adequado ao do mercado; bem localizado; possibilidade de reserva do produto; opções de formas de pagamento; *delivery*; serviços de refeição completa em datas especiais. Já como pontos negativos, poderão ser: possibilidade de não conseguir atender toda a demanda; não trabalhar com nenhuma diferenciação de preço; pouca concorrência direta; público muito grande na região; com o *delivery*, aumento da área de abrangência como oportunidade gerada pela alteração do contexto, enquanto possíveis problemas que pudessem afetar o mercado fornecedor de alimentos; alteração de legislações e exigências pertinentes ao ramo e; mudança no comportamento de consumo enquanto ameaças do ambiente.

Uma forma de solidificar o conhecimento adquirido sobre o tema, pelos alunos, pode ser a ampliação do escopo de possibilidades que a mesma situação pode acontecer em outros contextos ao questionar (TQ4): **Que outra situação poderia ter gerado a mesma necessidade de replanejamento de marketing? Você lembra de alguma situação que já ocorreu? Inclusive em outros ramos?**

Diretamente ligadas ao ramo do negócio em questão, constatou-se, anteriormente, a situação da Gripe Aviária, em 2003, e da Vaca Louca, em 2004, por exemplo. Além dos casos relacionados ao ramo, outras situações exigiram mudanças de planejamento: como a crise econômica ocorrida em 2008; catástrofes naturais, como ciclones ou enchentes de 2008 e 2011, justamente na praça do Assadão; e acidentes ambientais, como os de Mariana (MG) em 2015 e Brumadinho (MG) em 2019.

Depois de analisar o ambiente e antes de definir as novas estratégias, o aluno deve perceber que são necessárias outras informações sobre o negócio para a tomada de decisão, como o público-alvo, diferenciais, objetivos e metas. As respostas podem ser obtidas ao questionar (DQ3): **Que outras informações importantes devem ser consideradas ao redefinir as estratégias?**

A partir do diagnóstico levantado dos ambientes interno e externo da organização, é possível definir premissas norteadoras para a definição das estratégias a serem empregadas pela marca ou produto. Essas premissas são comunicadas pela missão da empresa, que ressalta o propósito de existir da organização, bem como dos objetivos e metas. Ambos são derivados do planejamento estratégico do negócio, que aborda como a empresa vai se posicionar no mercado para alcançar o público pretendido e vender o produto ou serviço designado. Os objetivos podem ser de cunho qualitativo, como quando a empresa quer estabelecer um conceito específico e subjetivo na mente do consumidor, por exemplo, ou quantitativo, quando é possível mensurar o resultado em números e percentuais como número de vendas, aumento de faturamento ou até mesmo o aumento na fatia de mercado (Las Casas, 2006).

O caso não traz tantas definições estratégicas para embasar as decisões tomadas pelo empreendedor. Questões como o público-alvo e o diferencial foram comentadas brevemente no texto, pois a pesquisa feita pelo proprietário não foi tão aprofundada. Ainda assim, seria possível elaborar as estratégias se utilizando do principal argumento, que é o sabor dos alimentos, por exemplo.

Com a análise situacional e as definições estratégicas, torna-se possível tomar decisões sobre que estratégias utilizar adiante. A discussão será sobre (DQ4): **Que estratégias dos 4 Ps de marketing poderiam ser definidas para a pandemia?** Essa questão também pode, primeiramente, ser discutida no pequeno grupo, formalizada para entrega de avaliação junto à matriz SWOT e, posteriormente, discutida em plenária, bem como, e ao mesmo tempo, ser sintetizada pelo professor, utilizando o quadro.

A primeira menção ao mix de marketing (*marketing mix*), mais conhecido como os 4Ps do marketing, foi feita por McCarthy (1976). O autor considera que as estratégias para o mix de marketing podem ser pensadas, de maneira facilitada, através dessas quatro variáveis básicas. Com o enfoque no consumidor, as opções de estratégias são infinitas e seria impossível definir um ou outro padrão de atividade para essas ferramentas, pois cada produto é único, tem características particulares, seu preço tem um porquê, seu público é distinto e, com ele, seus hábitos de consumo de meios de comunicação e de processo de compra. Por conta dessas particularidades, não existe um certo ou errado para a combinação de estratégias, sempre precisará levar em conta o público-alvo, os objetivos e a missão da organização (McCarthy, 1976).

O Quadro 07 apresenta uma sugestão de estratégias definidas para cada P do composto de marketing.

Quadro 07

Marketing Mix – Novo Planejamento

Produto	Preço
Frangos com ou sem recheio, costela bovina, costela suína, coxa e sobrecoxa, linguíça assada, farofa, fricassê de frango e maionese caseira, refeição completa com cardápio;	Valor por unidade: frango, fricassê, farofa e maionese. Valor por peso: Todos os assados;
Tempero diferenciado;	Refeição completa – mediante orçamento, de acordo com o cardápio de escolha do cliente;
Assados entregues embalados em papel térmico;	Pagamento em dinheiro ou cartão de crédito ou débito à vista;
	Sem combo, preço diferenciado, nem programa de fidelidade;
	Valor compatível com o já ofertado pelo dono anterior e sua concorrência.
Praça	Promoção
Aos sábados, domingos e feriados, entre às 9h e 13h30;	Marketing boca a boca;
Serviço de refeição completa em datas especiais (dia das mães, aniversário, ceia de natal, ceia de ano novo, etc.)	Cartão de visita;
Retirada no local mediante reserva ou pedido na hora da retirada, dependendo da disponibilidade do produto;	Faixas nas ruas mais movimentadas;
<i>Delivery</i> – em todos os bairros de Itajaí.	Divulgação orgânica nas redes sociais.
	Divulgação nas redes sociais – mídia paga. *

Fonte: Elaboração própria considerando os elementos do plano de marketing (Kotler & Armstrong, 2015) e as evidências do caso.

* A combinação de estratégias digitais como o uso de Instagram, Facebook, WhatsApp Business e Google My Business oferece a Zé uma maneira eficaz de otimizar seu alcance com recursos limitados.

Concluída a análise do caso em questão, o professor pode utilizar a seguinte pergunta para finalizar a sessão de discussão do caso (TQ5): **Você acha que esses quatro quadrantes são suficientes para planejar as estratégias atualmente?** É possível complementar o assunto abordado, trazendo a terminologia do marketing moderno, que inclui o ponto de vista do consumidor nas variáveis do mix de marketing.

Desde a primeira definição dos 4Ps do marketing até os dias de hoje, muita coisa mudou no mercado, inclusive a preocupação do marketing com a resolução do problema do consumidor que compra o produto ou serviço. Diante

dessa necessidade de pensar em novas vertentes das variáveis iniciais, autores como Kotler e Keller (2012) comentam sobre a existência da nova denominação das variáveis como **pessoas, processos, programas e performance**. Kotler e Armstrong (2015) substituem as variáveis por **cliente, custo, conveniência e comunicação**. Ambas as novas terminologias, de certa forma, trazem novos conceitos para discussão dando prioridade ao consumidor e a aspectos subjetivos de imagem de marca. A modernização dos conceitos mudou a visão do estrategista de vendedor, puramente, para pensar como o consumidor pensa e entende, como ele se comunica e consome.

Desfecho

Zé analisou o ambiente externo e interno de crise e, sem definição de quanto tempo se estenderia o decreto de *lockdown*, refez o planejamento de marketing. Definiu, ainda, que mesmo diante dos problemas apresentados pelo Nando no serviço de *delivery*, essa seria a sua melhor opção para retomar as atividades. Como as pessoas estavam muito em casa, mas conectadas pela internet, investir nas redes sociais com mídias pagas foi o carro-chefe da divulgação. Com essa mudança, o Assadão passou a atender bairros mais distantes, além dos moradores do bairro onde está situado. Além disso, ampliou a oferta de produtos. Em dias especiais, como dia das mães, aniversários, ceia de Natal e Ano Novo, começou a oferecer refeição completa, com algumas opções de cardápio. Com essa nova reestruturação no seu planejamento, Zé ficou apenas um final de semana sem atender.

Houve um aumento considerável nas vendas e, conseqüentemente, na produção do Zé. Em menos de cinco meses de atividade, houve a necessidade de comprar a segunda máquina de assar, pois a única máquina adquirida no início não suportava mais a demanda.

Dois anos depois, o Assadão do Zé contava com quatro máquinas de assar, dois entregadores fixos para as entregas *delivery* e dois funcionários para auxiliar na preparação dos produtos e no caixa e atendimento.

Trabalhos Futuros

Analisando o caso do Assadão do Zé, diversas possibilidades de trabalhos futuros podem ser propostas aos estudantes de Administração, integrando pesquisa e extensão para proporcionar experiências práticas em outros negócios.

- Pesquisa de comportamento do consumidor, para analisar o comportamento dos consumidores, identificando padrões de compra, preferências de produtos e a percepção geral sobre a marca.
- Pesquisa de feedback de clientes sobre a operação, especialmente em relação mudanças no modelo de negócio.
- Assessoria empresarial no desenvolvimento de planos de contingência, focando em áreas como logística, finanças e marketing.
- Projeto de melhorias no marketing digital e comunicação, principalmente em relação à comunicação e promoção on-line do Assadão do Zé ou de outros tipo de negócio.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) – 48/2021.

Referências

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Decreto nº 515, de 17 de março de 2020. (2020, 17 de março). Declara situação de emergência em todo o território catarinense, nos termos do COBRADE nº 1.5.1.1.0 - doenças infecciosas virais, para fins de prevenção e enfrentamento à COVID-19, e estabelece outras providências. Governo do Estado de Santa Catarina. https://dados.sc.gov.br/dataset/covid-19-decretos-estaduais/resource/73d09d8d-3e06-4347-8442-100d35280230?inner_span=True
- Decreto nº 525, de 23 de março de 2020. (2020, 23 de março). Dispõe sobre novas medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus e estabelece outras providências. Governo do Estado de Santa Catarina. <https://dados.sc.gov.br/dataset/covid-19-decretos-estaduais/resource/8a4b676f-2fbb-4fd7-9e73-07b44260739a>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing* (15a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14a ed.). Pearson.

Las Casas, A. L. (2006). *Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. Atlas.

Mccarthy, E. J. (1976). *Marketing Básico: Uma visão gerencial* (2a ed). Zahar.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). "Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics". *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15. <https://doi.org/10.1108/02634509510097793>

Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 347–363. <https://doi.org/10.1108/jsma-02-2019-0026>

Como citar:

Pimentel, K. H. C., Verussa, L. R. R., Alberton, A., & Marinho, S. V. (2024). "Assadão do Zé": Superando crises e reinventando o empreendedorismo na pandemia. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-15. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e 14436>

Endereço para correspondência:

Kristall Hundsdorfer Costa Pimentel
E-mail: k.pimentel@univali.br

Leana Ribas Rodrigues Verussa
E-mail: leana@univali.br

Anete Alberton
E-mail: anete@univali.br

Sidnei Vieira Marinho
E-mail: sidnei@univali.br



Submetido em: 02/06/2023
Aprovado em: 01/12/2024