

ALAN RICARDO FOGLIARINI LISBOA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

ROBERTO NASCIMENTO OLIVEIRA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

MARCO MILLER TRAININI

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

HENRIQUE SILVEIRA LERSCH

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

LUIS ALEJANDRO BAQUERO FERNÁNDEZ

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

Recebido em setembro de 2021.

Aprovado em dezembro de 2021.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: CASO DE ENSINO DE UM RESTAURANTE TRADICIONAL DO MUNICÍPIO DE SANTA CRUZ DO SUL

RESUMO

Desafios fazem parte do cotidiano de todas as empresas, porém desde o início de 2020 as empresas foram obrigadas a lidar com mudanças significativas na maneira de trabalhar. Empresas de pequeno porte, com suas peculiaridades, sentiram ainda mais os desafios de gerir uma organização frente à pandemia. Este caso de ensino aborda os aspectos envolvendo um restaurante que é uma pequena empresa familiar tendo que fechar seu atendimento presencial, remanejar e adequar seu quadro de funcionários e principalmente manter sua fonte de renda que é a venda de comida, principalmente os almoços no contexto de isolamento social. Três questões referentes com a situação que a empresa enfrentou foram elaboradas, para que o debate de ideias possa levantar discussões construtivas e que gerem conhecimento para que os problemas neste cenário possam ser resolvidos.

Palavras-Chave: transformação digital. pandemia de covid-19. caso de ensino.

THE DIGITAL TRANSFORMATION IN PANDEMIC TIMES: TEACHING CASE OF A TRADITIONAL RESTAURANT IN THE MUNICIPALITY OF SANTA CRUZ DO SUL

ABSTRACT

Challenges are part of everyday life for all companies, but since the beginning of 2020 companies have been forced to deal with significant changes in the way they work. Small companies, with their peculiarities, felt even more the challenges of managing an organization in the face of pandemic. This teaching case addresses the aspects involving a restaurant that is a small family business, having to close its face-to-face service, relocate and adjust its staff and mainly maintain its source of income, which is the sale of food, especially lunches in the context of social isolation. Three questions related to the situation that company faced were prepared, so the debate of ideas can raise constructive discussions and generate knowledge about these problems for searching ways to be resolved.

Keywords: digital transformation. covid-19 pandemic. teaching case.

INTRODUÇÃO

Empresas de pequeno porte apresentam uma importância singular para a economia de um país, permitem a diversificação de diversos setores, equilíbrio atrelado à concorrência e a disposição de mão de obra no mercado. Por outro lado, estas empresas apresentam certas fragilidades em diversos aspectos organizacionais, estudos realizados pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística publicados em 2003, identificaram algumas características muito particulares das MPEs como, baixo volume de capital, altas taxas de natalidade assim como mortalidade, grande centralização do poder de decisão, baixa distinção entre as finanças empresariais e pessoais, presença significativa de laços familiares entre sócios e também funcionários, baixo investimento em inovações tecnológicas e baixo emprego de tecnologias básicas.

O processo de amadurecimento digital das pessoas e empresas tem sido um marco desde o início do século XXI, alcançando em 2021 níveis até mesmo impensáveis 30 anos atrás. Empresas como Google, Amazon, Facebook e Instagram saíram do seu business original para um sistema multiplataforma de monetização de bens, informação, comportamento, serviços e experiências.

Embora seja um campo vasto para empresas com bom aporte de tecnologia ou marketing digital, a web ainda é um campo inóspito para boa parte das pequenas e médias empresas do interior do Brasil. Segundo dados de pesquisa (ABDI, 2021) realizada pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), 66% das empresas têm baixo índice de digitalização, variando de nenhum (operação apenas local ou via representantes) a muito incipiente (situação de uso das redes como divulgação estática da marca, via Facebook ou Instagram).

Estudo realizado pelo Sebrae (2020) aponta que a pandemia impactou o funcionamento de 5,3 milhões de empresas. Mais de 80% dos pesquisados tiveram redução de faturamento e 58% precisaram paralisar a produção por algum período. Do total de impactados, 93,9% eram de Comércio e Serviços. Basicamente no referido período se observa o impacto da pandemia de covid-19 na condução dos negócios, representando dificuldades tanto financeiras quanto operacionais.

O mesmo estudo aponta para as necessidades de financiamento. Os entrevistados responderam, em sua maioria, buscarem recursos de terceiros para sobreviver ao desafio. Em uma pesquisa livre, 52% achavam que o Governo precisava oferecer empréstimo sem juros. Ao mesmo tempo, 54% informaram que precisaram - ou iriam precisar - de recursos de terceiros para sobreviver à pandemia sem fechar as portas.

A falta de experiência digital acaba por alienar uma parte das empresas de menor porte de um crescente mercado consumidor. Sem oferecer soluções que possibilitem divulgar e comercializar seu produto no ambiente web, muitos empreendimentos ficam restritos a sua região de atuação, sofrendo mais em ambientes de crise, a exemplo da pandemia mundial do Covid19 dos últimos meses.

Desenvolvimento do Caso

A pandemia do Covid 19 tem afetado o mundo de maneiras incalculáveis. Sem deixar de lado o fator humano, das mais de 500 mil vidas perdidas apenas no Brasil até agosto de 2021, o efeito econômico também tem sido devastador. Apesar das estratégias comerciais, dos auxílios governamentais e da redução de custos, são inúmeros os casos de fechamento ou encolhimento de empresas. Por outro lado, o cenário também possibilita a reinvenção e o avanço de serviços por onde, até pouco tempo, não se cogitava trabalhar.

Carlos Trein e Pedro Steck (nomes fictícios) são proprietários do restaurante Lecker (gostoso em alemão). A empresa, de administração paritária e eminentemente familiar (sócios são cunhados) existe há 20 anos e começou com o pai de Carlos, Ernesto.

O modelo de atendimento nunca mudou: foco em comida caseira, com detalhes alemães (eisbein, chucrute, linguiças e massas caseiras). Preparo simples, mas saboroso.

O espaço de 50 mesas para cerca de 200 pessoas sempre teve um bom movimento. Enquanto Carlos leva para a cozinha a qualidade aprendida com o pai, Pedro faz a frente de caixa e o serviço de recepcionista. Na fila, velhos conhecidos e “novas gerações” - clientes trazidos por quem já conhece a casa. Não é raro que um ou outro dos sócios deixe suas atribuições para um dos empregados e pare uns minutos para uma conversa com um cliente mais conhecido. É esse o clima familiar do Lecker.

A empresa tem em média 20 empregados, entre cozinha, limpeza, garçons e escritório, com idades variando dos 18 aos 65 (mas na sua maioria jovens). Até fevereiro de 2020 atendia cerca de 2 mil clientes por mês, dobrando essa quantidade nas datas especiais (Oktoberfest, Enart, Feira das Cucas). Com isso os sócios conseguiam faturar até R\$ 150 mil por mês, suficiente para os custos e a subsistência da família, sem grandes projetos de expansão.

Situação após março de 2020

O advento da crise sanitária, e os repentinos embargos ocorridos na sequência, mudaram tudo. De início, com o primeiro pico do Covid, ocorreu o fechamento de serviços por cerca de 30 dias. Logo na sequência, reabertura gradual, mas sem o serviço de buffet, carro-chefe da empresa. Quando a situação pareceu melhorar, no Natal e Reveillon, um novo pico exigiu medidas mais drásticas novamente, com adoção de medidas restritivas de movimento, distanciamento social e redução da lotação dos ambientes. Onde antes cabiam 200, agora no máximo 50 eram admitidos.

A empresa de imediato sofreu bastante com a situação. O fechamento obrigou a medidas drásticas, cortando 50% do quadro, em afastamento temporário. A situação só não foi pior por conta dos auxílios do governo, através de linhas de financiamento (Pronampe) e de apoio ao emprego, com compartilhamento dos custos. Mesmo assim, a receita caiu mais de 70%, com o movimento próximo do zero durante a semana, com alguma pequena melhora em feriados e sábados. Outro momento de grande fluxo, as feiras e eventos foram todos cancelados ou mantidos em sistema virtual, o que retirou o último reforço de capital possível.

Já no fim de agosto de 2020 os sócios se encontravam em um cenário perigoso. As despesas financeiras pelos empréstimos, mesmo sem pagamento imediato, iam se avolumando. Da mesma forma, os prazos de fornecedores estavam todos vencidos, o que poderia inviabilizar a entrega futura. Em contrapartida, a cozinha trabalha abaixo da capacidade, pois poucos clientes seguem frequentando o restaurante.

O desafio, portanto, era escolher: fechar a empresa e arcar com os prejuízos, já na casa dos R\$ 400 mil, ou arriscar um pouco mais e modificar o foco da empresa. E foi esse último esforço que Carlos e Pedro escolheram. Com o resto do valor disponibilizado como auxílio emergencial a MPE, a empresa decidiu mudar levemente de rumo.

A ideia inicialmente era simples. Ao invés de servir apenas no local tradicional, levar o sabor conhecido do Lecker para a casa dos clientes. Um sistema de entregas, de porções definidas em vez do buffet, facilitaria também o serviço no próprio restaurante, evitando o desperdício e mantendo o frescor dos pratos. O excedente de garçons e outros empregados, habilitados, poderiam realizar as entregas. Surgiu também a ideia de porções congeladas para vários dias, que (a) permitiriam um ganho de escala do restaurante; (b) diversificariam os produtos oferecidos e (c) reduziriam custo de preparo e o desperdício.

A efetivação do negócio, agora, encontra diversos problemas. O primeiro e mais nítido é a forma de chegar aos clientes. O canal utilizado para propaganda da empresa sempre foi o boca-a-boca. Seus clientes são fiéis, e indicam o local para novos



consumidores, mas apenas de forma presencial. No máximo, um carro-som durante eventos maiores ou uma propaganda no jornal da cidade ou em placas nas ruas. De presença digital, uma conta no Instagram com algumas fotos do restaurante e funcionários, e um WhatsApp no celular do caixa para reservas.

Além disso, existe a dificuldade de mudar a essência da empresa. Afinal os sócios estão acostumados ao contato direto com o cliente, a conversa e ao ambiente familiar, aconchegante, da empresa. Os conceitos de padronização de produtos, entregas e congelados não é natural, e nem mesmo bem-vindos na maioria das vezes pelos proprietários. A mudança não tem sido na velocidade e forma necessária para atingir os resultados compatíveis.

Para piorar, a empresa está tentando se inserir em um meio que, se não está saturado, ao menos conta com concorrentes já acostumados com o padrão de delivery. O uso de ferramentas digitais e meios de divulgação, bem como aplicativos como Ifood e AiqFome já estão mais sedimentados pela cidade, mesmo que ainda não sendo utilizado por uma parcela significativa da população de forma cotidiana.

O desafio agora da Lecker é fazer funcionar seu modelo de negócios. Alcançar a residência dos clientes de maneira remota, aumentando o faturamento de forma a complementar a atividade inicial, de atendimento no ambiente físico. Ao mesmo tempo, utilizar essa nova experiência para aos poucos trazer de volta os consumidores para o local tradicional.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Como a empresa deverá realizar a transição do modelo de negócios tradicional para um sistema híbrido, unindo as vantagens dos dois ambientes? Considere os desafios de mudança de paradigma e as resistências apresentadas pelos sócios.

Como aumentar o engajamento dos consumidores via redes sociais? Importante destacar a conversão de negócios e os desafios da manutenção do interesse e crescimento orgânico do público atingido.

O maior desafio que o restaurante tem é a diferenciação dos demais concorrentes. Como criar um relacionamento duradouro com inovação e melhoria do business? A empresa consegue trazer a experiência como ponto principal do negócio?

SINOPSE

O caso trata de uma empresa familiar com 20 funcionários sediada em Santa Cruz do Sul. O objeto social da companhia é a atividades de servir e vender comidas preparadas, com ou sem acompanhamento de bebidas alcoólicas. A culinária oferecida é alemã comum na região de sua localidade devido a colonização local.

A empresa apresenta faturamento mensal de R\$150.000,00 em meses normais. Sua sazonalidade é definida em meses comemorativos locais, como festas de final de ano e eventos na cidade, onde o faturamento atinge a faixa de R\$300.000,00. O público abrangido é de pessoas de 18 a 65 anos e a companhia atende, em média, 2.000 clientes/mês, sendo esse número dobrado em épocas de alta temporada.

Com a pandemia do Covid-19 a empresa começou a lidar com dificuldades na gestão e manutenção do restaurante. Inicialmente houve uma interrupção do serviço por 30 dias e, com seu retorno, o escopo dos serviços foi limitado com a ausência do buffet. Novas ondas da doença prejudicaram as altas temporadas e a capacidade do restaurante foi limitada a 50 pessoas (antes 200).

Como contingência a Lecker afastou 50% do seu quadro mediante auxílio governamental e teve sua receita prejudicada em 70%. Para lidar com a situação a

companhia optou por se alavancar, aumentando as despesas financeiras que contabilizaram R\$400.000,00. As soluções encontradas pelos sócios seriam mudar seu modelo operacional ou encerrar as atividades.

As práticas a serem adotadas consistem em iniciar um serviço de entregas (além da manutenção do serviço no local), alteração do sistema de buffet para porções previamente definidas e comida congelada, novas ofertas de produtos e buscas por redução de custos e desperdício de matéria prima. Aproveitamento de colaboradores para as novas posições, como entregadores (quando possível).

Durante a implementação, a empresa encontrou dificuldades de atingir seus clientes, vez que canais anteriormente utilizados como a divulgação boca a boca estavam prejudicados. Optou-se pela contratação de carros de som, anúncios em jornais locais e placas na rua. Digitalmente se criou uma conta no Instagram e um WhatsApp para reservas e entregas. Outro desafio é a manutenção da experiência do consumidor, mais familiar, sem o contato direto. Grandes concorrentes, um mercado possivelmente saturado e competitivo corrobora com a situação.

RESPOSTAS ALTERNATIVAS DAS QUESTÕES

Como a empresa deverá realizar a transição do modelo de negócios tradicional para um sistema híbrido, unindo as vantagens dos dois ambientes? Considere os desafios de mudança de paradigma e as resistências apresentadas pelos sócios.

A empresa sentiu a necessidade de aderir ao Marketing Digital para interagir de uma nova forma com seu público, vez que o movimento no estabelecimento físico ficou prejudicado pela pandemia. Dois passos fundamentais foram traçados: A contratação de uma equipe especializada em marketing digital e estabelecer parcerias.

A equipe contratada elencou alguns pontos a se definir e observar. O primeiro é a segmentação de público-alvo, que tem como objetivo “viabilizar melhores propostas de entrega de valor e, eventualmente, a identificação de janelas estratégicas” (FALCÃO, MAZZERO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2016). Juntos, equipe nova e antiga, definiram que o público não precisa ser necessariamente as pessoas que já frequentavam o restaurante. Na realidade criou-se uma oportunidade de atingir novos potenciais consumidores que, apesar de regionalmente abrangidos, não frequentavam o local. Portanto, seguindo a linha de aprendizado do restaurante fixo, optou-se por focar em consumidores locais de 18 a 65 anos, sem distinção de sexo, que busquem refeição completa e de qualidade em casa, sendo esse o posicionamento da marca. Posicionamento é consequência do processo de segmentação, apresentando como a empresa vai entregar valor para seus clientes (FALCÃO, MAZZERO, CAMPOMAR e TOLEDO, 2016).

O segundo ponto a ser observado foi a presença online da marca. Como o público definido varia em idade, optou-se por criar página no Instagram e no Facebook, compartilhando sempre as mesmas publicações para agilizar o processo. Dessa forma, é possível se comunicar com os mais jovens e com o público mais adulto. Um ponto de atenção traçado foi a competitividade do setor, visto que a região está cheia de restaurantes delivery e com mais experiência nesse modelo. A credibilidade da marca foi um ponto selecionado para fazer parte da divulgação e vencer essa competitividade (SEBRAE, 2019). Um restaurante que você conhece, confia, agora no conforto de sua casa. Para isso, a equipe optou por usar conceitos de Inbound Marketing e educar o seu público (TEIXEIRA, CARDOSO e MENEZES, 2020), mostrando que o restaurante é o que eles procuram, a experiência única e singular no conforto de sua casa.

Outro ponto definido é fidelização dos clientes, com pacotes de refeição semanais ou para o final de semana. Onde o cliente compra e recebe a refeição em casa nos dias e horários selecionados. Essa modalidade oferece um desconto mediante recorrência e pelo pacote. Outros desafios encontrados foram a adaptação as diversas e



diferentes plataformas. Houve necessidade de se analisar e estudar os serviços de entrega regionais, assim como entregar por próprios meios.

A equipe indicou também métricas a serem utilizadas para entender a eficiência do novo modelo. Dois indicadores foram definidos, o primeiro, o ROI (retorno sobre o investimento) para entender a eficiência dos investimentos realizados na nova modalidade de marketing. Já o segundo para medir, comparativamente, o desempenho do meio físico anterior vs. o digital. Assim, é possível entender se há alterações nos hábitos de compra dos consumidores nas diferentes plataformas e modelos.

As parcerias propostas são de cunho estritamente estratégico de forma que consiga alcançar seu público. O primeiro ponto foi a parceria com a empresa de motoboys local, de forma que possa incentivar o delivery por meios próprios. Cada motoboy receberia uma comissão pela indicação do restaurante na primeira compra do cliente (além da remuneração tradicional) e o cliente um desconto por usar o cupom fornecido pelo motoboy, também na sua primeira compra. Outra parceria foi com um influenciador jovem local, que concordou em publicar nas suas redes sociais mediante entrega de uma grande refeição para si e sua família. Diferente dos grandes polos, os influenciadores regionais são mais acessíveis a determinadas parcerias.

Como aumentar o engajamento dos consumidores via redes sociais? Importante destacar a conversão de negócios e os desafios da manutenção do interesse e crescimento orgânico do público atingido.

Para desenvolver e aumentar o engajamento dos consumidores nas mídias sociais optou-se pela parceria com um influenciador local que, no dia da estreia receberia uma grande refeição em casa. Em contrapartida, este se comprometeu a realizar uma publicação em suas mídias sociais. Conjuntamente, o influenciador realizaria um sorteio por meio da plataforma Instagram baseado nos compartilhamentos, comentários e divulgação da publicação.

Conforme Silva e Tessarolo (2016), apud Silva e Cavalcanti (2019, p. 90) “os fatores que motivam o comportamento do consumidor são divididos em culturais, sociais, pessoal e psicológico. E é no fator social, que se destaca nos grupos de referência o papel do digital influencer, o qual remete ao líder de opinião citado no sentido de influenciar o comportamento de consumo”. Ainda, no mesmo texto, a autora conclui (p. 97) “que independente do grupo de interesse, as pessoas que seguem ou acompanham páginas de influenciadores digitais têm maior interesse em pesquisar mais sobre o conteúdo que está sendo apresentado, bem como as publicações relacionadas a eles tendem a chamar maior atenção”.

Outro meio selecionado foi a publicação de cupons de desconto nas mídias sociais do restaurante. Buscando abraçar também o público de maior idade se sugeriu também a publicação de vinhos e sobremesas que harmonizam bem com seus pratos, abrindo uma caixa de comentários nas publicações para que os consumidores relatem suas experiências.

O conceito fundamental por trás dessas ações é trazer para perto o consumidor, fidelizá-lo. Criar a dinâmica de compartilhar suas experiências, fazer com que ele se sinta parte do processo. Na visão de Araújo do Nascimento (2021, p. 4) “na era do Marketing digital, as mídias sociais possibilitam uma das maneiras mais originais de se estabelecer uma conexão com os consumidores por possibilitarem a criação de conteúdo gerado pelo usuário, também conhecido pela sigla UGC (User-Generated Content)”. Dessa forma, atrair o consumidor, através de suas referências de opinião na rede, e envolvê-lo trazendo a participação como parte da experiência, são formas de não apenas conquistar novos clientes, mas engajá-los no processo de desenvolvimento da marca.

O maior desafio que o restaurante tem é a diferenciação dos demais concorrentes. Como criar um relacionamento duradouro com inovação e melhoria do business? A empresa consegue trazer a experiência como ponto principal do negócio?

Para se diferenciar da concorrência, a abordagem do restaurante não pode ser alavancada na simples entrega de um produto. O consumo de alimentos não agrega valor para a empresa - quando avaliado individualmente-, sendo uma necessidade básica e, portanto, muito comoditização.

A forma de garantir perenidade e destaque no meio pode ocorrer através da agregação de valor ao relacionamento. Em vez de um simples prato, trazer a experiência como principal atrativo do negócio. Na parte presencial do negócio, usar com sistemas de cozinha aberta, onde o preparo da refeição é parte integrante do evento. É uma evolução das ilhas de massas e grelhados, com uma participação mais ativa e participativa. Eventos com harmonização com vinhos ou cervejas artesanais também podem ser bem-vindos.

Como parte da melhoria contínua e da necessidade de fidelização de clientes, é necessário que a empresa estabeleça estratégias de cocriação que potencializam essa necessidade, para eles devem ser identificadas as necessidades não atendidas pelos serviços atuais, bem como vislumbrar os problemas na gestão e coordenação do trabalho profissional. Por fim, foi investigado o grau de domínio da tecnologia digital dos participantes.

Como próxima fase da cocriação digital, é necessária a implementação de workshops online para explicar o tema da cocriação e estabelecer os parâmetros desta metodologia. Ao longo do processo de cocriação, os envolvidos sugeriram temas e fizeram comentários sobre eles, contribuindo continuamente com ideias para novas soluções. Posteriormente, serão votadas as ideias mais interessantes de forma a promover o desenvolvimento de um possível serviço, menu etc. Assim que o workshop de cocriação digital for concluído, os pesquisadores desenvolveram um diário de co-criação, onde fornecerão comentários sobre a operação e a utilidade do método usado para a co-ideação, co-design e co-desenvolvimento de serviços, menus, etc.

A partir da variedade de ideias de serviço coletadas durante a fase anterior, a ideia mais votada é selecionada e passada para o design do serviço, menu e assim por diante. Um Hackathon é organizado com o objetivo de projetar em conjunto com os usuários do serviço que irá melhorar a integração social, de acordo com as necessidades identificadas durante a fase de cocriação.

Segundo Vargo e Lusch (2004a) (apud BRAMBILA, 2021, pág. 05), “afirmam que são evidentes as necessidades de mudar perspectivas. Os processos econômicos de troca, na visão centrada em serviço, trazem por objetivo a customização das ofertas, o que remete à adoção de atendimento diferenciado, reconhecendo o papel constante do consumidor como co-criador”.

Outra maneira de buscar um destaque, agora em ambos os ambientes (físico e digital) é incluir os clientes na discussão do desenvolvimento da empresa. Adequação e criação de cardápios ou novos pratos, opções veganas, fitness ou específicas de nichos. Além disso, releitura de pratos típicos alemães, criações conjuntas com a gastronomia gaúcha, opções saudáveis e sustentáveis de insumos, sempre trazendo para a construção os diversos atores do sistema (consumidores, empregados, fornecedores, comunidade).

Segundo Vargo (2004) apud Araújo (2016, pág. 01) “a cocriação de valor surge como um paradigma que contesta a noção clássica, em que o valor é determinado em um momento prévio à troca entre fornecedores de serviços e/ou produtos e os seus clientes”.

Uma das abordagens de cocriação de valor que pode ser adotada é a da experiência do consumidor. Segundo Gentile (2007) apud (ARAÚJO, 2016, pág. 02), nesta perspectiva “o consumidor cria valor por meio da sua experiência ao fazer uso do produto/serviço que adquiriu”. Outra maneira de agregar os dois conceitos, além dos

dois ambientes, dentro do conceito de phygital (refere a integração entre os meios online e offline) é a criação personalizada pelo cliente, de casa ou via app, do jantar que quer realizar no restaurante. Numa espécie de “uber de alimento” se define previamente o que deseja comer, a forma de preparo ou a harmonização, os acompanhamentos, até mesmo música ou iluminação, se possível a adequação. Após as escolhas o cliente faz a reserva e já pode deixar pago o valor. Com isso pode personalizar a experiência sem precisar de interrupções durante o jantar, tornando o evento mais fluído e agradável. Da parte da empresa, existe um ganho de escala do negócio, com planejamento das compras e pratos, e financiamento prévio do negócio.

METODOLOGIA E APLICAÇÃO

O caso apresentado deverá ser desenvolvido por grupos de aproximadamente 4 a 5 componentes. Inicialmente os componentes deverão realizar leitura individual do caso em tela e, após, cada equipe deverá eleger um líder de grupo, este por sua vez, será o coordenador do debate e administrador dos tempos de análise/debate de cada parte do caso. Também deverá ser definido o secretário do grupo que fará o relato, de forma organizada, de todos os assuntos debatidos, bem como as proposições de solução para o caso.

Para melhor assertividade na solução do caso, indica-se a utilização de leituras complementares, sugeridas pelo professor. A bibliografia indicada nas notas de ensino servirá de referencial para o trabalho dos aprendentes. O grupo, para aprimorar o processo de análise e debate, poderá complementar o caso com os dados e informações adicionais, desde que, seja respeitado o conteúdo básico do caso.

O presente caso foi estruturado de forma a possibilitar e incentivar a discussão entre os componentes do grupo e demais grupos formados. Não havendo uma solução única para o caso, entende-se como solução certa, aquela que seja estruturada, sustentada e lógica levando em consideração os diversos assuntos tratados no caso.

Para a aplicação do caso, sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Distribuição das atividades aos aprendentes - 3 minutos.
- b) Organização dos grupos de trabalho - 5 minutos.
- c) Leitura básica (individual) do Estudo de Caso - 20 minutos.
- d) Eleição do Líder e Secretário do grupo - 2 minutos.
- e) Debate e consolidação do entendimento do caso entre os componentes dos grupos - 15 minutos.
- f) Complementação do caso com os dados e informações adicionais - 20 minutos.
- g) Definição da proposta de solução - 15 minutos.
- h) Debates complementares para conclusão da proposta básica de solução do caso - 10 minutos.
- i) Fechamento do caso para apresentação e discussão com demais grupos - 30 minutos.

REFERÊNCIAS

ABDI. Transformação digital de MPEs no Brasil está em estágio inicial. Disponível em <<https://www.abdi.com.br/postagem/transformacao-digital-de-mpes-no-brasil-esta-em-estagio-inicial>>. Acesso em 05/09/2021.

- ARAÚJO DO NASCIMENTO, J.; Lima Ávila, A. P. H. y de Oliveira Arruda, D. M. (2021). Nano influenciadores: um estudo do engajamento do consumidor em perfil de produtos de beleza no Instagram. Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, 11(21). Disponível em <<http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a11n21.645>>. Acessado em 13/09/2021.
- ARAÚJO, Diana Abreu Von Borell de e JESUS, Cátia Mendes de. Cocriação de Valor e a Experiência do Consumidor: Revisão da Literatura. EnANPAD, 2016. Disponível em http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/admin-pdf-2016_EnANPAD_MKT2287.pdf. Acesso em 13/09/2021.
- BRAMBILA, Flávio Régio. Entendendo a Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Conceito e Premissas. EnANPAD, 2010. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/mkt150.pdf. Acesso em 13/09/2021.
- FALCÃO, Roberto F, MAZZERO, Samantha, CAMPOMAR, Marcos e TOLEDO, Geraldo Luciano. A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento. Revista Interdisciplinar de Marketing, 2016. Disponível em: <[https://www.academia.edu/37595648/A_CRIA%C3%87%C3%83O_DE_VALOR_PARA_O_CLIENTE_COM_BAS E_NOS_PROCESSOS ESTRAT%C3%89GICOS_DE_SEGMENTA%C3%87%C3%83O_E_POSICIONAMENTO?auto=citations&from=cover_page](https://www.academia.edu/37595648/A_CRIA%C3%87%C3%83O_DE_VALOR_PARA_O_CLIENTE_COM_BAS_E_NOS_PROCESSOS ESTRAT%C3%89GICOS_DE_SEGMENTA%C3%87%C3%83O_E_POSICIONAMENTO?auto=citations&from=cover_page)> Acessado em 12/09/2021.
- IBGE. As pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003.
- ORELLANA QUEZADA, D. P. (2017). La innovación tecnológica y su incidencia en la competitividad empresarial de las pymes de la industria manufacturera de la provincia de Azuay. Disponível em <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6863/Orellana_qd.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acessado em 10/09/2021.
- ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. Casos de Ensino em Administração: Notas sobre a Construção de Casos para Ensino. RAC, v. 11, n. 2, Abr/Jun. 2007: 2013-234.
- SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. Disponível em <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf>. Acessado em 23/08/2021.
- SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. Disponível em <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf>. Acessado em 23/08/2021.
- SEBRAE. Ter um diferencial competitivo é a chave para o sucesso. Publicado em 17/05/2019. Disponível em: <<https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso>>. Acessado em: 12/09/2021.
- SILVA, A. G., CAVALCANTI, H. T.. Influenciadores Digitais E Engajamento Do Consumidor Na Construção De Relacionamentos. CPMark - Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP, v.7, n.2 (2019). Disponível em <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/190>>. Acessado em 13/09/2021.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (2003). El proceso de la investigación científica (4.a Ed.). Disponível em <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo_Mario>. Acessado em 09/09/2021.
- TEIXEIRA, Sabrina, CARDOSO, Paulo e MENEZES, Guilherme. Estratégias de Inbound Marketing: Atitudes e Práticas dos Profissionais de Marketing Digital. Revista Ponto Editora, 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.ponteditora.org/index.php/rtic/article/view/369/228>>. Acessado em: 12/09/2021.