

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

UM CASO DE ENSINO SOBRE O *ON THE ROAD BAR* EXPANDIR OU MANTER?

Malena Piloni Petri, Mateus Luan Dellarmelin, Julio Cesar Ferro de Guimarães, Eliana
Andréa Severo

RESUMO: O *On The Road Bar* surgiu de um sonho de família que acabou herdado por Roger. Depois de muito trabalhar para guardar dinheiro e planejar como colocar o sonho em prática, ele inaugura seu bar em 2012. Hoje quatro anos depois, Roger se vê em meio ao dilema da mudança. O bar cresceu, e hoje não suporta mais sua demanda, ao mesmo tempo, novas oportunidades de expansão surgiram e tem deixado seu fundador com muitas dúvidas sobre que caminho seguir. A elaboração deste caso teve por objetivo proporcionar elementos para discussão e reflexão sobre temas de aprendizagem relacionados ao empreendedorismo. Sugere-se que seja utilizado como ferramenta auxiliar de ensino em cursos de graduação e pós graduação *lato sensu* dos cursos de administração e gestão de negócios. Principalmente em disciplinas relacionadas à gestão estratégica, empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Estratégia Organizacional; Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2016) o setor de alimentação fora de casa, mais conhecido como setor de bares e restaurantes cresce em torno de 10% ao ano e gerando cerca de 450 mil novos empregos. Em meio a esse cenário promissor nasceu o *On The Road Bar*, uma empresa de porte pequeno localizada em Barão de Cotegipe-RS e que atua no setor de entretenimento. Dispõe de um vasto cardápio de comidas, bebidas e petiscos, conta com música ao vivo em datas programadas, espaço para *shows* e disponibilidade para eventos particulares.

Inaugurado em 2012, o estabelecimento veio com uma proposta diferenciada. Localizado em uma cidade com aproximadamente 6754 habitantes (IBGE, 2010), onde existem poucas opções de entretenimento para os jovens e para as famílias, o bar veio suprir uma carência não só da cidade, mas também da região. Seu público se constitui de pessoas que moram na cidade e de municípios próximos, como também de viajantes, pois se localiza bem no centro da cidade, que é rota para cidades como Erechim-RS, uma das principais cidades do norte gaúcho e Chapecó-SC.

Este caso foi elaborado com o objetivo de proporcionar elementos para discussão e reflexão de temas como gestão estratégica, gestão de negócios e gestão de pequenas empresas.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Sugere-se que seja utilizado como ferramenta auxiliar de ensino em cursos de graduação e pós graduação lato sensu dos cursos de administração e gestão de negócios. Principalmente em disciplinas relacionadas à gestão estratégica, qualidade em serviços, empreendedorismo, inteligência competitiva.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 A origem do *on the road* bar

Roger Luiz é o mais velho de três irmãos e herdou de seu pai João o sonho de empreender, por meio da abertura de novos negócios, especificamente a construção de um bar e lancheria. Este novo negócio seria um lugar onde fosse possível reunir os amigos e passar horas agradáveis de descontração. Seu pai sempre foi dono de uma loja de peças automotivas, mas como um empreendedor, sempre cultivou esse desejo, chegou a começar a construção em um dos terrenos da família. Entretanto o tempo foi passando, a família crescendo e algumas dificuldades o impediram de realizar esse sonho.

Logo na adolescência Roger já começou a planejar como colocaria essa ideia em prática. Trabalhava como garçom em suas horas livres e tudo que ganhava sempre guardava, na esperança de um dia construir o seu negócio. Nessa mesma época conheceu a sua esposa, Lilian, que adotou o sonho e trabalhou muito para ajudá-lo neste empreendimento. Para Roger, as lições de empreendedorismo que recebeu do pai, foram determinantes na corajosa empreitada de abrir esse novo negócio, para o qual ainda não tinha experiência, mas contava com o apoio da esposa.

Durante quatro anos eles trabalharam muito para construir o bar. Utilizando a estrutura que seu pai havia dado início anos antes. Com um toque muito especial na decoração e uma temática *rock n' roll*, em agosto de 2012 é inaugurado o *On The Road* Bar. No início o cardápio era pequeno, a cozinha um pouco improvisada e sem experiência, onde trabalham até hoje sua mãe, irmã e cunhada.

Com quinhentos reais no bolso e muitos sonhos, os empreendedores começaram com pouca variedade de produtos e com espaço reduzido. Aos poucos foi crescendo, se especializando, a cozinha foi ficando profissional, o cardápio mais variado. A clientela foi aumentando e fidelizando, muitos vem das cidades vizinhas para consumir um bom chopp artesanal e os petiscos únicos servidos no bar. Como um bom empreendedor, Roger investiu muito tempo e dedicação, não só nos serviços, mas também em promover um ambiente bonito, diversificado e com uma temática que agrada muito ao público.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

2.2 Situação atual do empreendimento

Desde sua fundação, o *On The Road Bar* priorizou o bom atendimento, qualidade dos produtos e um ambiente agradável. Seu cardápio é renovado com frequência e as novidades que surgem no mercado são sempre analisadas e adaptadas para o contexto do negócio. Trabalhar neste ramo exige uma busca constante pela qualidade dos produtos e serviços.

O planejamento foi essencial ao longo dos anos para o crescimento do empreendimento, oportunizando e oferecendo novos serviços. A publicidade do bar foi essencial para atingir novos clientes. Foram veiculados anúncio em rádio, jornal e cartazes pela cidade, além da manutenção de *fanpage* no *Facebook*.

O bar abre a partir das quartas-feiras até o domingo, além do atendimento no estabelecimento, são realizadas entregas de lanches a domicílio. Com isso, o faturamento vem crescendo e com ele o tamanho do bar e os serviços ofertados. Oferece shows com uma certa regularidade, música ao vivo, aluguel para seções de fotografias e festas particulares, pois possui uma decoração pensada e composta através da temática do *rock n' roll*, utilizando objetos antigos despejados em ferro velhos, inspirados no movimento *vintage*.

2.3 Expandir ou manter

A estrutura do bar conta com um terreno 1000m², a área construída envolve aproximadamente 200m². Possui uma cozinha ampla, e atende cerca de 200 pessoas em sua lotação máxima. Na parte interna ainda conta com mesa de sinuca, lareira, sofás, estante com livros e um telão para transmitir filmes e jogos. Na parte externa, além das mesas, os clientes podem desfrutar do jardim para suas confraternizações.

Porém, Roger já percebe que o espaço físico está ficando pequeno para sua atual demanda de clientes, pois o movimento do bar aumentou, assim como, a entrega dos lanches. Além do tamanho para comportar os clientes, a cozinha também está pequena, não conseguindo atender a todos os pedidos em tempo, atrasos nos pedidos vem acontecendo com frequência. A família já não consegue atender todos os clientes, por isso, a contratação de garçons também está sendo necessária.

Portanto, Roger deparou-se com a dúvida entre manter o atual quadro de funcionários, tamanho do espaço físico ou decidir expandir, para aumentar o faturamento da empresa e atender a demanda. Com isso, o bar tem as seguintes alternativas para auxiliar na tomada de decisão do caminho a seguir com seu negócio:

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

- a) o vizinho do empreendimento irá se mudar, ou seja, colocou a casa à venda. Após algum tempo tentando vender pelo preço de mercado, baixou o valor, devido a urgência em conseguir fundos para a nova residência. Ao perceber que o bar tem aumentado consideravelmente seu fluxo, resolveu ofertar para Roger o terreno, com um valor em torno de 20% a menos do que é comercializado no mercado imobiliário. Roger gostou muito da proposta, afinal, com essa compra poderia aumentar consideravelmente o espaço físico, expandido a cozinha, a ampliação do estoque e da área fechada para os clientes, tudo isso em seu terreno atual, passando a área aberta para o terreno ao lado. Conseguiria contratar mais funcionários e resolver o problema da cozinha. Porém, um dos problemas permaneceria, a maioria de suas entregas são para a cidade vizinha, a 10km do bar, ou seja, os gastos com o deslocamento aumentariam.
- b) seu João, pai do Roger, mora em Erechim, e sempre acompanha o mercado imobiliário, pois possui alguns terrenos em Barão de Cotegipe que acabaram de ser loteados e estão prontos para a venda. Em meio a isso, surgiu uma oportunidade de troca, de dois dos seus terrenos, que são bem localizados, por um em Erechim. Pensando nas dificuldades que o filho vem enfrentando para suprir sua demanda, ele resolveu oferecer esse terreno em Erechim para o filho. Com isso Roger poderia abrir uma filial onde seu fluxo de vendas é maior e permanecer com o bar em Barão de Cotegipe da forma como está.

As dúvidas são grandes, ficar da forma como está vai acabar fazendo com que o bar perca grande parte da clientela por não consegui-los atender de forma adequada. Mas ao mesmo tempo são grandes os investimentos, até hoje o bar sempre contou com fundos próprios, foi construído aos poucos e não se esperava um crescimento tão grande. Com isso Roger precisará captar fundos externos.

Permanecer com o bar somente em uma cidade, sem uma filial em Erechim, facilita a gestão do negócio e tudo fica sob os olhos de seu dono. O investimento em dinheiro e tempo também seria menor, mas não solucionaria os seus problemas, pois permaneceria longe de seu principal público.

Ampliar para outra cidade seria um passo mais ousado, com maiores investimentos. Muito mais trabalho, uma gestão mais aprimorada e mudanças radicais. Porém o rendimento seria maior e seu principal gargalo, referente a cozinha e as entregas seria resolvido.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Esse dilema tem tirado o sono de Roger e sua esposa, são grandes passos para quem sempre andou com os pés no chão e sempre tomou decisões de forma segura e sem correr grandes riscos. Nesse momento uma decisão importante se faz necessária e pode comprometer o futuro de um sonho de família que com muito trabalho se tornou realidade.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Utilização recomendada

Este caso foi elaborado para ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino em cursos de graduação e pós graduação *lato sensu* dos cursos de administração e gestão de negócios. Principalmente em disciplinas relacionadas à gestão estratégica, qualidade em serviços, empreendedorismo e inteligência competitiva.

3.2 Objetivos da aprendizagem

O caso do *On The Road Bar* proporciona elementos para discussão e reflexão sobre vários temas de aprendizagem:

- a) estudo das alternativas estratégicas, avaliando os recursos necessários para sua implantação e avaliação de vantagens e desvantagens dessas alternativas;
- b) decisões referentes ao porte da empresa e discussão sobre sua posição no setor em que atua;
- c) exercitar a tomada de decisão frente a novos desafios e crescimento empresarial;
- d) Identificar e resolver problemas referentes a gargalos na produção e entrega;

3.3 Sugestão de questionamentos para a discussão

Para iniciar o debate, em aula, sobre a situação apresentada no Caso de Ensino, sugere-se algumas questões:

- 1) De acordo com o relato do caso e com base na literatura, qual alternativa estratégica os gestores deveriam escolher para solucionar o problema? Justifique.
- 2) Com base no caso apresentado e na literatura, qual das alternativas estratégicas o gestor deveria escolher? Justifique:
 - a) Crescimento da empresa e permanência na cidade;
 - b) Crescimento da empresa com instalação de uma filial na cidade vizinha;
 - c) Manutenção do seu tamanho.
- 3) A partir da escolha de uma das alternativas, descreva as possíveis estratégias que poderiam ser adotadas justificando-as.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

3.4 Coleta de dados

O caso de ensino foi desenvolvido a partir de uma entrevista com o proprietário do bar utilizando-se de um roteiro de questões semiestruturado. A entrevista foi gravada e analisada através da Análise de Conteúdo que Conforme Laville e Dionne (1999), é uma técnica que se propõe a identificar e compreender o conteúdo de forma flexível, para, posteriormente, reconstruí-lo, a fim de melhor fazer a sua interpretação. Incluíram-se dados fictícios relacionados as opções de expansão e sobre aspectos estratégicos para preservar os dados da empresa e para que a análise dos fatos ocorresse no âmbito de experiência acadêmica.

3.5 Sugestão de plano de aula

É sugerido uma prévia discussão sobre os temas abordados no caso de ensino: empreendedorismo e gestão estratégica. Oferecendo assim uma base teórica aos alunos para que ocorra uma discussão mais rica. Após essa introdução aos temas abordados os alunos poderão tomar decisões estratégicas referentes ao caso de ensino. Dessa forma a utilização do caso de ensino é recomendada para o ponto intermediário/final da aula.

Sugere-se assim a estrutura a seguir com 3 horas de duração:

- a) Apresentação do caso de ensino e suas possíveis análises (1h30min);
- b) em grupos de até 5 pessoas realizar discussões do caso de ensino (30min);
- c) espaço para discussões em plenária sobre o caso de ensino (1h).

Durante a aplicação do caso de ensino sugere-se que o professor que promova a leitura e a discussão do caso em sala de aula, dessa forma podem ser seguidos os seguintes passos:

- a) sugere-se dividir os alunos em grupos de até 5 pessoas;
- b) ceder um tempo para a leitura do caso de ensino em sala de aula;
- c) ao término da leitura, aconselha-se que o professor apresente o caso de ensino, reforçando assim o seu entendimento, apresentando os elementos históricos e problemas vivenciados pelo protagonista;
- d) nos pequenos grupos os alunos devem discutir e responder os questionamentos presentes no caso de ensino unindo o referencial teórico a pratica empresarial. As questões desenvolvidas podem ser escolhidas de acordo com os objetivos buscados pelo professor com a aplicação do caso de ensino como metodologia ativa de ensino;
- e) os alunos devem entregar as respostas por escrito. A discussão em grupo deve resultar em respostas individuais, estimulando assim que todos os alunos materializam o conhecimento adquirido através da escrita;

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

- f) como sugestão de consolidação da atividade, recomenda-se uma discussão final sobre o caso de ensino envolvendo toda a turma, compartilhando soluções diversas para um mesmo problema e permitindo que todos se expressem;
- g) a avaliação das soluções propostas pelos acadêmicos deve ser desenvolvida com olhar voltado a profundidade das respostas e a utilização do referencial teórico. O objetivo é desenvolver a capacidade de solução de problemas e trabalho em equipe, embasados nas teorias da área da Administração.

4 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

4.1 Empreendedorismo

Roger sempre sonhou com seu próprio negócio, e com a ajuda de sua família sempre batalhou por esse sonho. Com muita expectativa de tornar esse sonho realidade e espírito empreendedor hoje se encontra frente ao dilema do crescimento.

O empreendedorismo está em perceber e explorar novos negócios e oportunidades, e o empreendedor se diferencia pela busca constante em aprender e se atualizar. São visionários, fazem a diferença, são determinados, dinâmicos e dedicados ao trabalho. Possuem uma boa rede de relacionamentos além da empresa, planejam os negócios, assumem riscos calculados e buscam soluções para melhorar a vida das pessoas (DORNELAS, 2001; BUENO; LEITE; PILATTI, 2004).

Para Moraes (2000) são pessoas que agem de forma inteligente, aproveitando oportunidades e tem o sucesso como objetivo estando sempre preparados para vencer. Sempre com direcionamento mental para a realização dos seus objetivos, visualizam sempre a vitória. São características necessárias aos gestores, o que torna necessário uma motivação para que surjam novos empreendedores.

Os empreendedores são a chave para o futuro das organizações, somente o conhecimento já não é mais suficiente. Atitudes, determinação, motivação e tomada de decisão, características dos empreendedores, se fazem necessárias para o desenvolvimento organizacional. Como ponto fundamental da sobrevivências das empresas, os profissionais devem ser capacitados para que desenvolvam tais características (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004).

Segundo Schumpeter (1998) não existem inovações sem empreendedores, e sem investimento não existe retorno de capital. O empreendedor é capaz de introduzir o novo gerando riquezas e impulsionando o crescimento de um país. A partir de novas formas de

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

gestão o empreendedor encontra maneiras de assegurar a manutenção e crescimento de sua empresa.

4.2 Estratégias organizacionais

A estratégia é uma posição única na qual a empresa decide as escolhas a serem tomadas com foco em obter êxito nos seus objetivos traçados (PORTER, 2004), nesta mesma perspectiva, Meirelles e Gonçalves (2005) afirmam que a estratégia diz respeito tanto as decisões quanto as ações que impactam o todo da organização, seja o ambiente interno quanto o externo.

A forma como a empresa competirá no mercado, suas metas e políticas, sua relação com o ambiente, são a essência do desenvolvimento de uma estratégia competitiva. (PORTER, 2004). Segundo Kotler (1988), as empresas que fornecem serviços com padrões elevados de qualidade possuem estratégias direcionadas para os clientes, em satisfazer suas necessidades, conquistando e retendo clientes.

No contexto das estratégias serem mecanismos utilizadas para alcançar os objetivos, Mintzberg e Quinn (2001), avaliam que as estratégias devem ser vistas como decisões estratégicas, visto que, são estas que determinam a direção, a viabilidade e as mudanças que podem ocorrer nos ambientes as quais as organizações estão inseridas.

As empresas adquirem um caráter individual a partir das escolhas que fazem. A sua expansão se dá pelo conjunto de oportunidades externas e internas, derivadas dos conjuntos de recursos que a empresa possui. Ou seja, sua capacidade competitiva se baseia em saber selecionar e combinar recursos adequados (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para obter vantagem competitiva no setor privado, as organizações precisam entender o seu ambiente e se relacionar com o mesmo, uma liderança concisa que conduza a transformação organizacional no processo de mudança, alinhando as estratégias com a estrutura organizacional (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

REFERÊNCIAS

ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Disponível em: <www.abrasel.com.br>. Acesso em 01 ago. 2016.

BUENO, A. M.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In. Encontro Nac. de Eng. de Produção – ENEGEP, XXIV, 2004, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina, v.3, 2004.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Perfil regional. Disponível em: <www.ibge.org.br>. Acesso em: 30 jul. 2016.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. II Encontro de Estudos em Estratégias – 3Es, 2005. Rio de Janeiro, **Anais....** 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, C. **Atitudes de empreendedores.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success.** Blackwell Publishing, 1991.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juros e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultura, 1998.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** v.40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000