

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRESSA MIRANDA ALVES PINTO

ESTRATÉGIAS EMERGENTES E CAPACIDADE ADAPTATIVA EM CENÁRIOS DE
CRISE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O BAR E RESTAURANTE QUINTAL 86

GOIÂNIA
2022

ANDRESSA MIRANDA ALVES PINTO

ESTRATÉGIAS EMERGENTES E CAPACIDADE ADAPTATIVA EM CENÁRIOS DE
CRISE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O BAR E RESTAURANTE QUINTAL 86

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Flores Falcão

GOIÂNIA

2022

ANDRESSA MIRANDA ALVES PINTO

ESTRATÉGIAS EMERGENTES E CAPACIDADE ADAPTATIVA EM CENÁRIOS DE
CRISE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O BAR E RESTAURANTE QUINTAL 86

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Cidade, __ de _____ de ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Universidade

Prof. Dr.

Universidade

Prof. Dr.

Universidade

Dedico esse trabalho à minha família, por todo o apoio durante o período de estudo, em especial, ao meu irmão Augusto, por ser para mim, um dos maiores exemplos de empreendedorismo; ao meu esposo que sempre esteve ao meu lado, acreditando em mim, me incentivando, o que tanto favoreceu a minha dedicação ao mestrado; aos meus amigos que trouxeram alegria em momentos de dificuldades; às vítimas da COVID-19, que tiveram suas vidas ceifadas; às empresas que foram impactadas, direta ou indiretamente, pelas consequências da pandemia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela oportunidade em realizar o Mestrado Profissional em Administração, pelo conhecimento adquirido, e pela fé constante.

Agradeço ao meu esposo Victor, fiel companheiro, e meu apoiador diário na superação das dificuldades e alcance dos objetivos.

Agradeço aos meus pais, Maria Aparecida e Ericsson, por me amarem incondicionalmente e sempre me incentivarem a lutar e realizar meus sonhos.

Agradeço ao meu irmão Augusto, por ser um grande exemplo de empreendedorismo e compartilhar comigo os seus conhecimentos nesse ramo.

Agradeço ao meu orientador, Roberto Flores Falcão, pela inesperada e frutuosa orientação, me trazendo toda a luz e direção necessária, se tornando um mentor e amigo.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho e de mestrado, por todo o apoio, compreensão, alegria e confiança nos dias difíceis.

"As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos." (Paulo Beleki)

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo apresentar uma análise investigativa de como o Bar e Restaurante Quintal 86, localizado na cidade de Goiânia/GO, se beneficiou do emprego de estratégias emergentes para se destacar no mercado, durante o cenário de crise gerado pela pandemia da COVID-19. Propõe-se, portanto, a análise dos dados empíricos coletados, descrevendo o estabelecimento comercial e apresentando os resultados obtidos, elencando, assim, as recomendações de boas práticas. O texto inicia com uma introdução destinada a contextualizar o objeto e o objetivo do estudo, além de apresentar a justificativa da escolha do tema de pesquisa. Na sequência, o referencial teórico é apresentado com os principais conceitos de planejamento estratégico, estratégia, estratégias emergentes, gestão adaptativa, contexto pandêmico no Brasil e em Goiânia, planejamento estratégico em bares e restaurantes e o Bar e Restaurante Quintal 86, propriamente dito. Em seguida, têm-se os aspectos metodológicos da pesquisa exploratória, contemplada no presente estudo de caso, com abordagem qualitativa e como principais ferramentas de entrevista semiestruturada, além da análise documental. O foco da presente pesquisa está, especificamente, na visão dos gestores e funcionários entrevistados sobre as estratégias emergentes que surgiram durante os decretos de “lockdown”, ocasionado pela pandemia da COVID-19, bem como ressaltar as principais sugestões, ações e decisões tomadas para a manutenção, adaptação e avanço mercadológico no enfrentamento de um cenário de crise.

Palavras-chave: Estratégias emergentes; adaptação; cenário de crise.

ABSTRACT

The present study aims to present an investigative analysis of how the Bar and Restaurant Quintal 86, located in the city of Goiânia/GO, benefited from the use of emerging strategies to stand out in the market, during the crisis scenario generated by the COVID-19 pandemic. 19. It is therefore proposed to analyze the empirical data collected, describing the commercial establishment and presenting the results obtained, thus listing the recommendations for good practices. The text begins with an introduction intended to contextualize the object and objective of the study, in addition to presenting the justification for the choice of the research topic. Subsequently, the theoretical framework is presented with the main concepts of strategic planning, strategy, emerging strategies, competitive advantage, adaptive management, pandemic context in Brazil and Goiânia, strategic planning in bars and restaurants and the Bar and Restaurant Quintal 86, properly said. Next, there are the methodological aspects of the exploratory research, contemplated in the present case study, with a qualitative approach and as the main tools of semi-structured interview, in addition to document analysis. The focus of the present research is, specifically, on the view of the managers and employees interviewed about the emerging strategies that emerged during the “lockdown” decrees, caused by the COVID-19 pandemic, as well as highlighting the main suggestions, actions and decisions taken for the maintenance, adaptation and market advancement in facing a crisis scenario.

Keywords: Emerging strategies; adaptation; crisis scenario.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Reflexo nas vendas dos Bares e Restaurantes pós lockdown.	14
Figura 2 — Receita líquida dos Bares e Restaurantes pós lockdown.	15
Figura 3 — Emprego x Desemprego dos Bares e Restaurantes pós lockdown.	16
Figura 4 — Estratégias emergentes como fenômeno hierárquico.....	22
Figura 5 — Estratégias emergentes como fenômeno cognitivo.	23
Figura 6 — Estratégias emergentes como fenômeno de auto-organização.....	24
Figura 7 — Estratégias emergentes como fenômeno de aprendizado.....	25
Figura 8 — Doação de marmitas.....	47
Figura 9 — Doação de marmitas.....	48
Figura 10 — Cardápio físico.....	50
Figura 11 — Cardápio digital.....	50
Figura 12 – Cardápio digital	50
Figura 13 – Alteração de cardápio	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de Amarração.....	38
Quadro 2 - Antes da pandemia da COVID-19, o Bar e Restaurante Quintal 86 possuía planejamento estratégico? Como era formado? Quais as principais estratégias escolhidas para o ano de 2020?	40
Quadro 3 - Quais as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86, durante os períodos mais severos de restrição em decorrência da Covid-19? Acreditam que essas estratégias obtiveram êxito? Acreditam que alguma dessas estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19, contribuíram para que o Bar e Restaurante obtivesse destaque no mercado? Quais?	41
Quadro 4 - Quais foram as principais inovações que o Bar e Restaurante Quintal 86 adotou como forma de se adaptar as constantes mudanças durante a pandemia da COVID-19?	42
Quadro 5 - Quais foram os principais impactos da COVID-19 no Bar e Restaurante Quintal 86? Qual é a sua visão sobre um cenário de crise?	43
Quadro 6 - Quais as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para o enfrentamento do cenário de crise?	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema da Pesquisa	12
1.2	Objetivos do Estudo.....	12
1.3	Justificativas.....	13
1.4	Estrutura e Organização do Texto	17
2	ESTRATÉGIAS EMERGENTES, CAPACIDADE ADAPTATIVA E CENÁRIO DE CRISE	18
2.1	Planejamento Estratégico	18
2.2	Estratégia	19
	2.2.1 Estratégias emergentes.....	21
2.3	Gestão Adaptativa	26
2.4	Contexto Pandêmico No Brasil E Em Goiânia	27
2.5	Planejamento Estratégico Em Bares E Restaurantes	28
2.6	Bar e Restaurante Quintal 86.....	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1	Método.....	35
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	40
4.1	Existência/Inexistência de Planejamento Estratégico do Bar e Restaurante Quintal 86 Antes da Pandemia	40
4.2	As Estratégias Emergentes e o Bar E Restaurante Quintal 86 durante a Pandemia da Covid-19.....	41
4.3	As Inovações Adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 durante a Pandemia da Covid-19.....	42
4.4	Os Principais Impactos da Covid-19 no Bar e Restaurante Quintal 86.....	43
4.5	As Principais Estratégias Adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para Enfrentamento de Cenário de Crise	44
5	ANÁLISE DOS DADOS	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus (COVID-19) surgiu no final do ano de 2019, chegando ao Brasil, com maior intensidade, no início do ano de 2020. Em decorrência da alta taxa de transmissão, principalmente por meio de gotículas respiratórias, contato físico direto ou indireto em objetos contaminados (DE MACEDO, 2020), diversos foram os decretos e portarias, estaduais e municipais, que obrigaram o isolamento social ou até mesmo o “lockdown” como forma emergente de mitigar a transmissão do vírus. Neste cenário, destacam-se a publicação da Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 e do Decreto nº 6, de 20 de março de 2020. A primeira trata das medidas de enfrentamento de emergência da saúde pública, com regras de isolamento social, a fim de mitigar a propagação do vírus. Já o Decreto, por sua vez, dispôs sobre o estado de calamidade pública. A situação de extrema atipicidade e surpresa para toda a sociedade impactou, diretamente, não somente o setor da saúde, mas, também, e, sobretudo, o setor comercial, como um todo.

Com as constantes mudanças, as organizações, assim como toda a estrutura econômica mundial, tiveram que analisar a situação de forma rápida e assertiva, perante o cenário de crise, vendo-se obrigadas a adaptar o modelo de negócio a uma nova realidade imposta. As empresas que conseguiram se destacar têm em seu cerne a flexibilidade estratégica, inerente à aplicação do aprendizado constante que, nas palavras de Michael A. Hitt (2011, p. 12) “é o conjunto de capacitações para responder várias demandas em um ambiente competitivo dinâmico e incerto”, ou seja, a capacidade em se readaptar perante o ambiente externo em decorrência da base do constante aprendizado é gerado pelas mudanças engrenando em um ciclo contínuo.

Em meio a um cenário repentino de mudanças, a maior parte dos setores comerciais tiveram que adaptar a sua rotina, logística, ambiente de trabalho, consciência ambiental e atendimento às normas de segurança pública para manter-se competitivo no mercado. Muitas empresas, com anos de mercado e com nome conhecido na sociedade, não conseguiram se readaptar aos novos modelos de negócio, não restando outra alternativa, senão, promover demissões em massa, ou, ainda, em alguns casos, se fazer da recuperação judicial e até mesmo, em casos

extremos, a decretação da falência, gerando, assim, um enorme impacto financeiro para o estado.

Pode-se observar, em uma análise prévia, que todo o setor comercial foi impactado com a pandemia da COVID-19, seja negativa ou positivamente. As organizações que conseguiram se adaptar, manter, e se destacar no mercado, ainda que em um cenário de crise, tinham ou desenvolveram a flexibilização estratégica, a capacidade de se adaptar em um curto prazo, líderes estratégicos, cultura organizacional bem estruturada, marketing digital implementado. (DE REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

No setor de bares e restaurantes não foi diferente, uma vez que, se trata de um setor ligado a experiências gastronômicas e ao entretenimento, estando as suas atividades inerentes ao contato físico, o atendimento direto dos garçons, o encontro entre amigos e familiares; tudo isso que ficou impedido, à época, por tempo indeterminado, em decorrência da pandemia da COVID-19, não restando alternativa, senão o isolamento social.

1.1 Problema da Pesquisa

Diante do contexto acima apresentado, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Como o Bar e Restaurante Quintal 86, localizado na Cidade de Goiânia, se beneficiou do emprego de estratégias emergentes para enfrentar o cenário de crise gerado pela pandemia da COVID-19?

1.2 Objetivos do Estudo

Em decorrência do contexto apresentado e do problema de pesquisa que este trabalho propõe abordar, o objetivo geral desta dissertação é estudar o Quintal 86, Bar e Restaurante localizado na cidade de Goiânia, Goiás, que com menos de 5 (cinco) anos de atividade, conseguiu enfrentar o cenário de crise, ocasionado pela pandemia da COVID-19, e se destacar no ambiente mercadológico, por meio do emprego de estratégias emergentes e a capacidade adaptativa, que serão identificadas e apresentadas. Os objetivos específicos da pesquisa são levantar, coletar, compreender e apresentar os dados empíricos coletados à luz do referencial

teórico metodológico utilizado; apresentar as principais estratégias emergentes e capacidades adaptativas utilizadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86, como forma de se destacar entre bares e restaurantes em Goiânia-Goiás em um cenário de crise; descrever o Bar e Restaurante Quintal 86 antes, durante e após os decretos de lockdown, em decorrência da pandemia da COVID-19; apresentar fatos que indicam o destaque no ambiente mercadológico do Bar e Restaurante Quintal 86; apresentar os resultados obtidos e elencar as principais recomendações de boas práticas.

1.3 Justificativas

O estudo realizado no Bar e Restaurante Quintal 86 justifica-se pelo fato de se tratar de uma empresa bastante jovem, que com menos de 5 (cinco) anos de mercado, contando com aproximadamente 60 (sessenta) colaboradores diretos, conseguiu enfrentar o cenário de crise ocasionado pela pandemia da COVID-19, e se destacar no ambiente mercadológico, abrindo, inclusive, a segunda unidade no final do ano de 2021, também na Cidade de Goiânia, ao valer-se da utilização de estratégias emergentes e capacidades adaptativas.

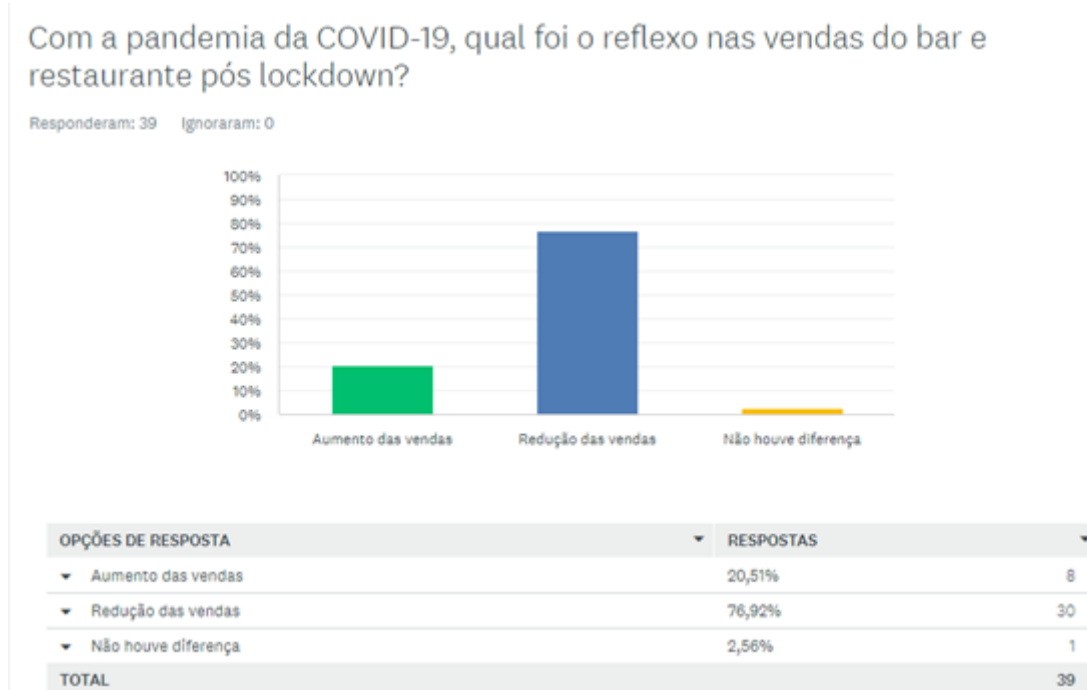
Ademais, para a escolha do Bar e Restaurante a ser utilizado como estudo de caso, em setembro de 2021, foi realizada uma pesquisa, por meio da plataforma survey monkey, com adesão de 39 (trinta e nove) estabelecimentos do mesmo seguimento e localidade, que foram escolhidas com base nas mesmas características entre elas, como por exemplo, porte, quantidade de funcionários, redes sociais com mesmos padrões (formato, quantidade de seguidores, etc...).

A referida pesquisa tinha como principal cerne, identificar alguns impactos da COVID-19 nos Bares e Restaurantes da Cidade de Goiânia, com 10 (dez) perguntas objetivas de múltiplas escolhas, e com as respostas obtidas, foi feito um levantamento dos bares e restaurantes que, mesmo inseridos no cenário de crise, ocasionado pela pandemia da COVID-19, obtiveram aumento das vendas, da receita líquida, e de emprego de funcionários.

Quanto aos reflexos nas vendas dos Bares e Restaurantes pós lockdowns, constatou-se que dos 39 (trinta e nove) estabelecimentos que participaram da pesquisa, aproximadamente 78% (setenta e oito por cento) tiveram redução das

vendas, enquanto apenas 20% (vinte por cento) tiveram aumento nas vendas, assim como se demonstra na Figura 1.

Figura 1 — Reflexo nas vendas dos Bares e Restaurantes pós lockdown.

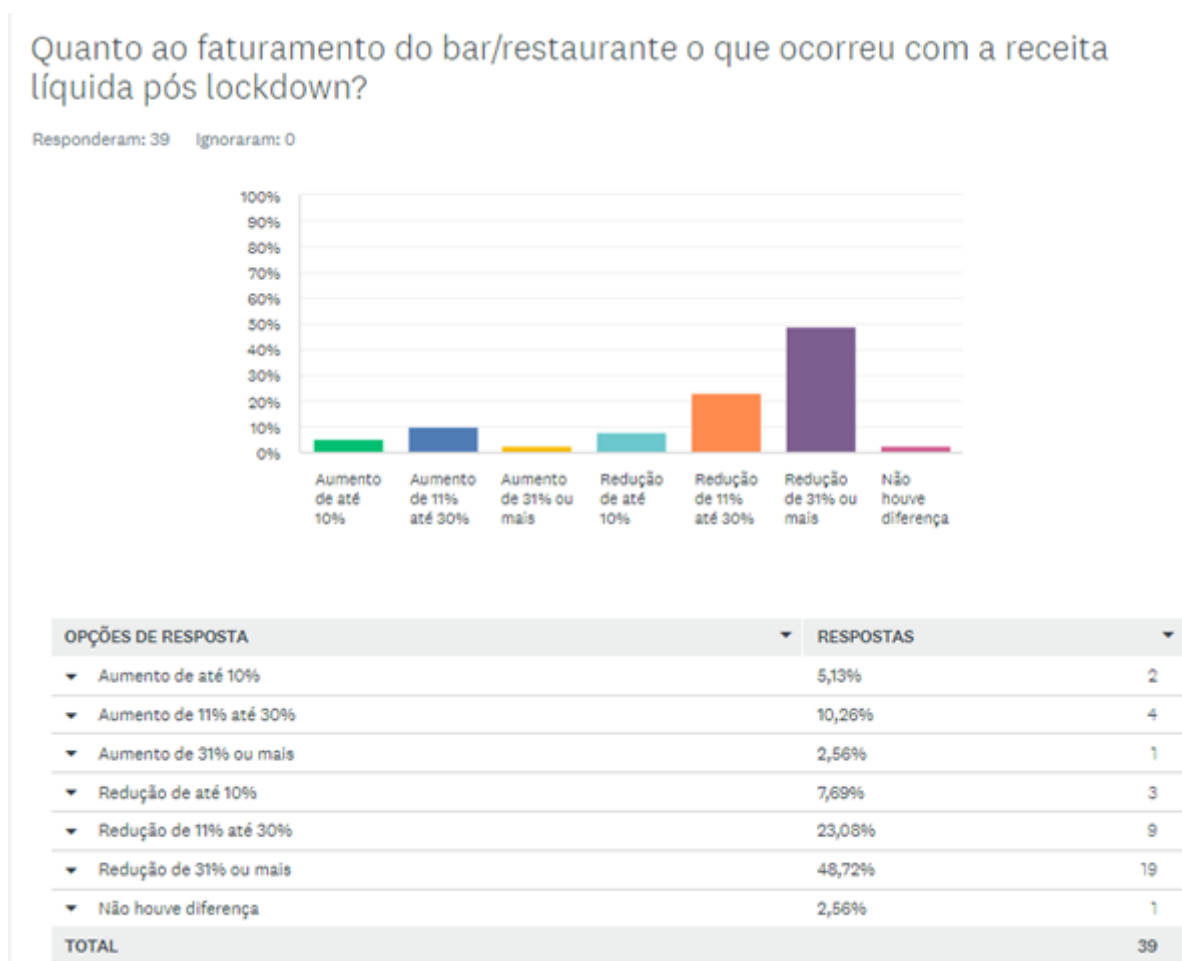


Fonte: Autora (2022)

Destaca-se que para o Bar e Restaurante Quintal 86, com a pandemia da COVID-19, obteve aumento das vendas, uma vez que focou seus esforços para o marketing e delivery, o que será demonstrado em linhas futuras.

Ademais, quanto ao faturamento pós lockdown dos Bares e Restaurantes que participaram da pesquisa, 32 (trinta e dois) estabelecimentos tiveram redução da receita líquida, e 7 (sete) estabelecimentos tiveram aumento na receita líquida, sendo que somente o Bar e Restaurante Quintal 86 obteve aumento de 31% (trinta e um por cento) ou mais, assim como se demonstra na Figura 2:

Figura 2 — Receita líquida dos Bares e Restaurantes pós lockdown.



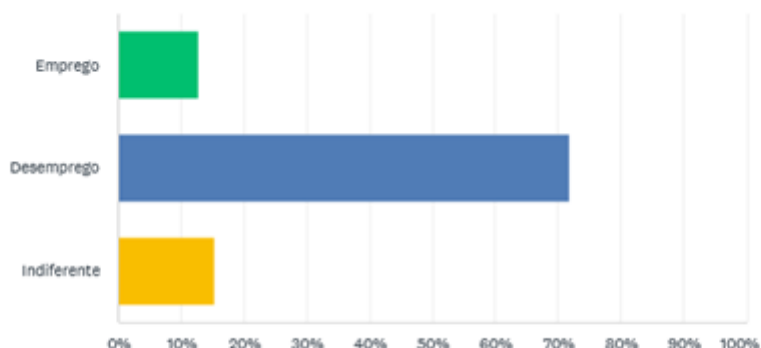
Fonte: Autora (2022)

Quanto aos impactos da pandemia da COVID-19 em emprego e desemprego, constatou-se que dos 39 (trinta e nove) estabelecimentos que participaram da pesquisa, 28 (vinte e oito) tiveram desemprego, 5 (cinco) geraram emprego, e para 6 (seis) estabelecimentos foram indiferentes os impactos no quadro de funcionários, assim como se demonstra na Figura 3:

Figura 3 — Emprego x Desemprego dos Bares e Restaurantes pós lockdown.

Com a pandemia da COVID-19, o que gerou no bar/restaurante pós lockdown?

Responderam: 39 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Emprego	12,82%	5
▼ Desemprego	71,79%	28
▼ Indiferente	15,38%	6
TOTAL		39

Fonte: Autora (2022)

Destaca-se que nenhum funcionário foi demitido sem justa causa, pelo Bar e Restaurante Quintal 86, durante os períodos mais severos de lockdown, sendo que todas as rescisões contratuais que ocorreram à época decorreram de pedido de demissão do próprio colaborador, que por questões pessoais, optou por deixar de trabalhar para a empresa.

Sendo assim, o Bar e Restaurante Quintal 86, conseguiu alcançar destaque mercadológico, pois, comparado com outros 38 (trinta e oito) estabelecimentos comerciais da mesma categoria e características, ambos inseridos em cenário de crise, ocasionada pela pandemia da COVID-19, obteve aumento nas vendas e na receita líquida, assim como não gerou desemprego.

O presente estudo visa contribuir com a valorização desta forma de estratégia, apresentando, inicialmente, a parte conceitual e sua aplicação prática, possibilitando que outros estabelecimentos do seguimento vislumbrem na estratégia emergente uma forma de adaptação, seja no ambiente externo, seja no interno, a fim de se destacar no mercado perante adversidades inesperadas.

1.4 Estrutura e Organização do Texto

Este trabalho está estruturado em quatro seções, a primeira consiste na introdução, objetivos da pesquisa e justificativas; a segunda aborda o referencial teórico que fundamenta; a terceira apresenta a metodologia utilizada; e a quarta a análise dos dados, apresentação dos resultados, recomendações e considerações finais.

2 ESTRATÉGIAS EMERGENTES, CAPACIDADE ADAPTATIVA E CENÁRIO DE CRISE

Apresentam-se os conceitos de estratégias emergentes e sua relação com o planejamento estratégico em bares e restaurantes como forma de adaptabilidade perante um cenário de crise.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um mecanismo utilizado como forma de direcionar o negócio em prol das metas e objetivos para que possa escolher as melhores decisões e se destacar frente aos concorrentes (BRAGA; DOMINGUES, 2018). Para Ruas (2022, p. 3) o planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de determinar antecipadamente a estrutura das ações e tomada de decisão, compreendendo o ambiente em que a organização está inserida, possibilitando alcançar os resultados ao longo do prazo.

Considerando as mudanças do ambiente empresarial, as empresas devem estar atentas, tanto para o ambiente interno como externo, antecipando às mudanças, coletando as informações, identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças para a tomada de decisão, de forma a estarem preparadas para enfrentá-las (RUAS, 2022).

Complementando ainda os diversos conceitos sobre planejamento estratégico, segundo Oliveira (2002, p. 46), o planejamento estratégico tem como objetivo “elaborar cursos de ações a serem seguidos, levando em consideração o ambiente que atua, bem como todas as variáveis ambientais”, sendo necessário para tanto, um planejamento estratégico claro, consistente e com o maior número de informações para as definições do público-alvo, preço de venda e mercado alvo.

O processo de planejamento é dinâmico e interativo e segundo Maximiano (2006), ocorre em três fases:

- (i) Tomada de decisão;
- (ii) Apresentação dos serviços que pretende oferecer; e
- (iii) Análise dos clientes e mercados que pretende atingir.

Em que se pese Maximiano dizer que o processo de planejamento, finaliza com a análise dos clientes e mercados que pretende atingir, ressalta-se que é um processo que deve ser contínuo, pois, quanto maior força da mudança ambiental, maior deverá ser a continuidade do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2004), já que sua finalidade precípua é atingir os objetivos e metas previamente definidos pela organização (MINTZBERG, 2001). Imprescindível a compreensão de que esse agir determinará as políticas e programas necessários ao alcance dos objetivos específicos entabulados nas metas em prol do sucesso e construção do futuro por meio do comportamento proativo considerando o ambiente atual e futuro (STONER, 1995).

Para a elaboração do planejamento estratégico, Oliveira (2018) destaca sua realização em quatro etapas, iniciando com o diagnóstico estratégico, quando identificam-se a visão, os objetivos, as metas e a análise interna e externa da empresa perante os concorrentes; em seguida, definem-se a missão da empresa e o posicionamento estratégico; em terceiro lugar são analisadas todas as possibilidades que a empresa possui para alcançar os objetivos desejados; e, por fim, analisa-se estratégia escolhida, propriamente dita, estabelecendo-se os controles e as avaliações.

2.2 Estratégia

A etimologia da palavra estratégia vem de *strategós* que significa exército e *ago* que é a liderança ou comando. O significado da palavra estratégia passou por várias fases, evoluindo para o conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina de gestão empresarial, merecendo destaque a definição de Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) que conceituou Estratégia como “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

Outra contribuição, também de Mintzberg e Quinn (2001, p. 26), foi o ensinamento de que a estratégia ocorre através dos 5 (cinco) “Ps”, que

estabelecem: plan (plano, uma direção, um guia de ação para o futuro); pattern (padrão, consistência do comportamento ao longo do tempo); position (posicionamento no mercado); perspective (perspectiva, maneira fundamental de fazer as coisas); e ploy (manobra específica para vencer um oponente ou concorrente).

Para Porter (1991), a estratégia é o elemento que conecta os objetivos, as metas, e ações que envolvem toda a organização, viabilizando a direção que o empreendimento irá seguir, quais recursos serão alocados, as definições das metas e limites operacionais, perante a viabilidade do previsível e imprevisível, análise do ambiente interno e externo, bem como suas possíveis mudanças, ainda que desconhecidas, capazes de impactar o negócio, determinando a direção, conforme preceitua Mintzberg (2001).

Sendo assim, estratégia é o conjunto de decisões tomadas por uma organização, que em decorrência da prática, experiência e conhecimento, elenca as ações que foram positivas e que obtiveram sucesso, tornando-as estratégia para alcançar destaque no mercado.

A estratégia, além de direcionar a organização para a melhor tomada de decisão, é, também, a criação de uma posição de valor em um conjunto de atividades diferentes, as quais apresentam três possibilidades de posicionamentos: a) produção de uma variedade ou subconjunto de produtos ou serviços, sem segmentar clientes; b) atendimento à maioria das necessidades de um grupo de clientes; c) localização geográfica que, para alcançar destaque no mercado, é necessária a adequação entre as atividades individuais e a relação entre elas (PORTER, 2003, p. 37).

Para Carvalho e Laurindo (2003), as estratégias são definidas em três modalidades: (i) pela liderança no custo, ou seja, deve obter destaque do líder em relação aos liderados ao oferecer custo mais baixo em relação ao concorrente; (ii) estratégia por diferenciação, que não se trata apenas da oferta de um produto com melhores preços, mas também em termos de qualidade dos serviços ou, ainda, a durabilidade do produto; e, por fim, (iii) a diferenciação focada, que tem como principal objetivo, determinar um nicho de mercado para atuar, tendo como enfoque o custo e a diferenciação.

Quanto aos tipos de estratégias, têm-se: a) as estratégias deliberadas que avaliam as tendências futuras para realização do planejamento em um certo prazo e, b) as estratégias emergentes que são aquelas que, por algum motivo, não são passíveis de previsões e emergem ou surgem perante alguma oportunidade que o ambiente ofereça, podendo corrigir ou adaptar o que fora planejado anteriormente (MARIOTO, 2003). Assim, passamos, adiante, a estudar as estratégias emergentes, fenômeno de alto valor utilizado no presente estudo de caso.

2.2.1 Estratégias emergentes

A estratégia emergente foi um termo introduzido por Mintzberg (1978) e diz respeito a uma estratégia não planejada que, a princípio, ao ser analisada friamente, parece uma contradição, já que, assim como apresentado por outros estudiosos, em linhas pretéritas, está intrínseca a ideia de estratégia ligada a um planejamento, sendo “uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tendo ela sido planejada com antecedência ou não”. Estratégia emergente é o “padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com o plano existente” surgindo durante as ações, não planejadas, promovendo aprendizado diário e constante (MINTZBERG, 2003, p. 27).

Em consonância ao entendimento conceitual de Mintzberg, destaca-se Marioto (2003, p. 79) que entende que as estratégias emergentes reúnem em um único sistema, várias perspectivas teóricas que incorporam fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado, em prol de uma infraestrutura organizacional sistematizada, em um planejamento estratégico tradicional e contínuo que, para uma melhor elucidação de cada perspectiva, trata cada fenômeno de forma separada.

Em se tratando da estratégia emergente como fenômeno hierárquico, observa-se que a mesma ocorre quando, níveis hierárquicos mais baixos e induzidos pela alta direção com mecanismos administrativos influenciam os tipos de iniciativas que serão transformadas em propostas de investimento, diferentemente da estratégia deliberada que reflete na abordagem de cima para baixo (BOWER, 1970). Conforme aduzido por Marioto (2003, p. 80), nessa abordagem é possível visualizar uma dupla troca de influências, seja na alta direção, por meio das normas

e controles operacionais estabelecidas; seja na parte operacional em execução efetiva dos objetivos estabelecidos, surgindo importantes iniciativas exitosas que emergem estratégias no processo, conforme se representa na Figura 4.

Figura 4 — Estratégias emergentes como fenômeno hierárquico.



Fonte: Autora (2022)

Quanto a estratégia emergente como fenômeno cognitivo, levantado por James March (1976), trata-se da constância das ações não planejadas, como uma forma de descobrir e criar objetivos, emergindo, assim, nas estratégias em prol dos resultados, o que, segundo Mariotto (2003, p. 82), é uma abordagem que, na prática, é mais radical, já que no primeiro pratica-se diversas ações que podem ser positivas ou negativas, para depois analisar e refinar a ação que fora exitosa, definindo os objetivos que foram utilizados e aplicados para a obtenção desta (Figura 5).

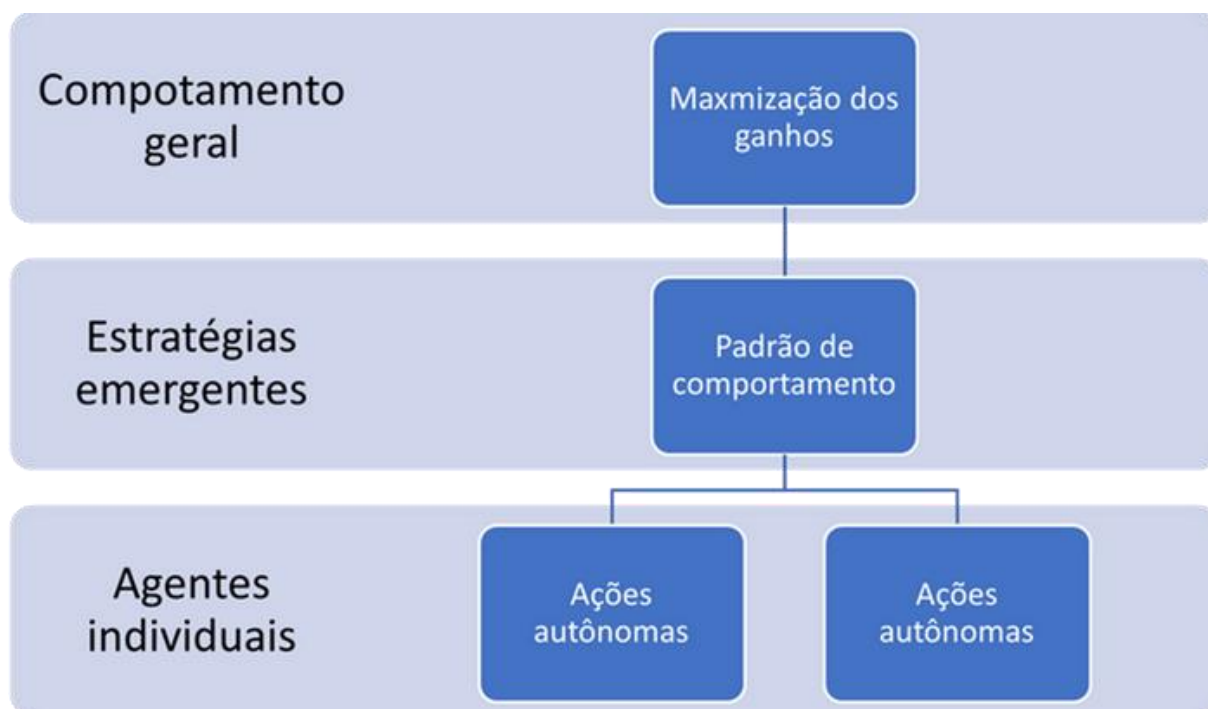
Figura 5 — Estratégias emergentes como fenômeno cognitivo.



Fonte: Autora (2022)

Em se tratando de estratégia emergente como fenômeno de auto-organização, Marioto (2003, p. 83) entende que, em decorrência da interação espontânea entre os agentes individuais, suas ações autônomas não coordenadas, e as regras específicas de determinada organização, a qual estão inseridas, resultam em um padrão coerente de comportamento do sistema como um todo, momento em que emergem estratégias em prol da maximização dos ganhos (Figura 6).

Figura 6 — Estratégias emergentes como fenômeno de auto-organização.



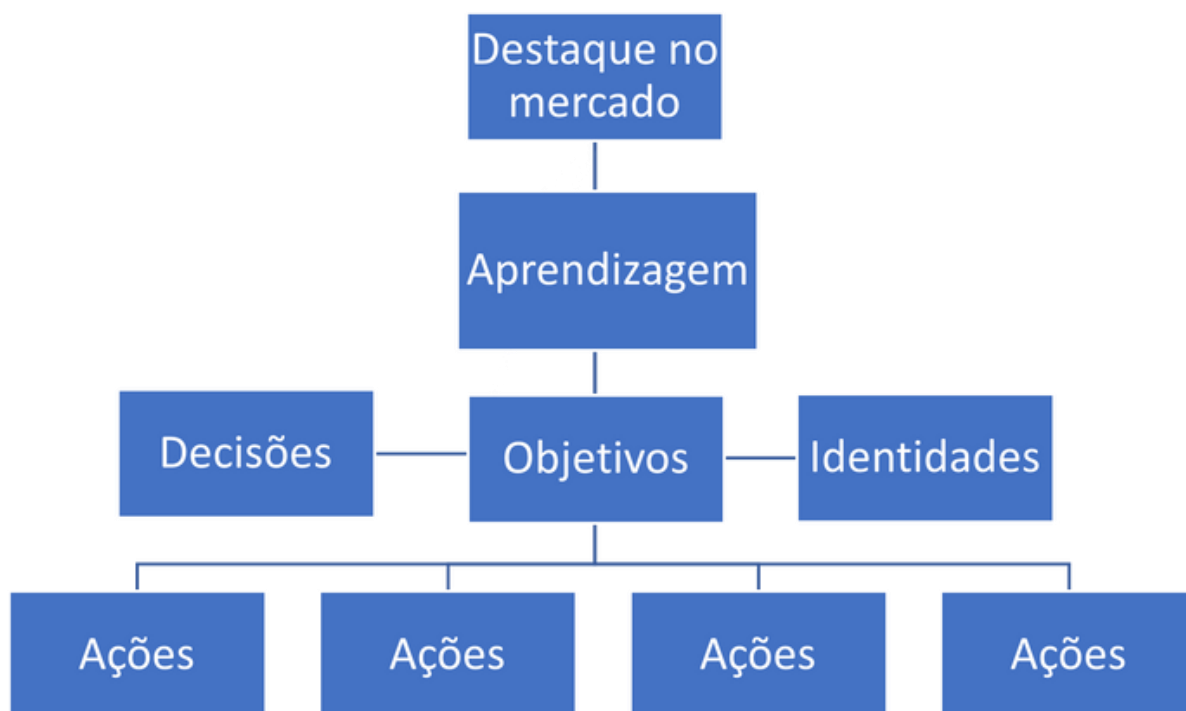
Fonte: Autora (2022)

A quarta abordagem da estratégia emergente pressupõe que deriva de um processo exploratório com foco no aprendizado por meio das tentativas, erros e acertos dos acontecimentos cotidianos da organização, sendo que as estratégias emergem após a prática das ações como resultados de decisões específicas, que evoluem à medida que estabelecem objetivos, em decorrência das diversas decisões para os projetos realizados, tendo aqui, todos os integrantes da organização que possuem ações autônomas, peças fundamentais para esse processo evolutivo (MINTZBERG, 1979, p. 443 e 444).

Na prática, para Mariotto (2003, p. 85), o aprendizado pode ser extraído de duas maneiras: a) por meio da simples aceitação ou correção da ação que alcançou o resultado almejado, sem que seja necessário modificar seus valores (laço simples); b) por meio da interpretação da ação e redefinição dos objetivos que são estimulados pelas mudanças no ambiente, modificando os valores que norteiam as ações estratégicas (laço duplo). Enquanto que para Senge (2001), o aprendizado é classificado entre adaptativo, o qual possui foco principal nas tarefas através da reação e adaptação, eficiente às mudanças ambientais; e generativo o qual prioriza a criatividade e as novas maneiras de enxergar o mundo.

Desta feita, o aprendizado está diretamente ligado com as mudanças que promovem um leque de oportunidades de novas ações e um processo contínuo de construção de objetivos, decisões e identidades que, com iniciativa e criatividade de todos os envolvidos da organização, podem alcançar um maior desenvolvimento organizacional e destaque no mercado, o que é elucidado de forma gráfica na Figura 7.

Figura 7 — Estratégias emergentes como fenômeno de aprendizado.



Fonte: Autora (2022)

As constantes mudanças que vêm impactando a sociedade como um todo geram, entre as organizações, uma maior competição dentro do mercado, já que, cada vez mais, precisam buscar inovações, flexibilidade, adaptabilidade e habilidades múltiplas para a manutenção e destaque perante a complexidade crescente no ambiente interno e externo. E, para tanto, as estratégias emergentes possibilitam a capacidade de resposta rápida e assertiva em detrimento das adversidades (CALDEIRA, 2009). Considerando a constância das mudanças, a formação da estratégia deve ser um processo contínuo e diário e a estratégia emergente integra as ideias diárias, que surgem, muitas vezes, em decorrência das mudanças que impactaram a organização, com as atividades realizadas, clientes e o

mercado, proporcionando uma interação ininterrupta entre a ação e a definição de tomadas de decisões em prol do destaque no mercado (MARIOTTO, 2003, p. 91)

2.3 Gestão Adaptativa

Inseridos em um contexto de instabilidade e incertezas, o mercado, como um todo, é constantemente pressionado a lidar com os desafios de sobrevivência mais competitivos, mudanças bruscas de realidade, seja de maneira integrada, simultânea, fragmentada e/ou pontual, exigindo que as organizações possuam a capacidade de manutenção, adaptação e transformação, a fim de sustentar-se e superar as dificuldades de forma eficiente e eficaz (SOUZA, 2021).

A Gestão Adaptativa é um método ágil, que busca oferecer meios para aumentar a velocidade e a qualidade da resposta em meio às pressões ambientais externas e internas, levando em consideração os conceitos de Planejamento Inovador (MELO, 2007) e a Administração Complexa (AGOSTINHO, 2003a).

O Planejamento Inovador foi inserido para estabelecer processos, métodos e estratégias de planejamento adequados à organização em prol da inovação tecnológica e inovação social, que se desenvolvem por meio da postura de aprendizado, em decorrência da identificação de mudanças técnicas, administrativas e sociais, como forma de melhor assimilar os impactos aos processos tecnológicos que evoluem diariamente (MELO, 2007).

A Administração Complexa entende que a organização é um sistema complexo, que possui capacidade adaptativa para aprender e se moldar às pressões ambientais, tendo como foco os aspectos de auto-organização, autonomia, cooperação, agregação, sendo processos-chave da capacidade adaptativa (AGOSTINHO, 2003).

A Gestão Adaptativa é uma alternativa que separa a criação da pesquisa e da gestão; uma ferramenta apropriada para direcionar a organização perante as mais diversas incertezas, requerendo flexibilidade dos formuladores de políticas, reflexões sobre processos organizacionais e mudança nas perspectivas dos cientistas (GIRARDI, 2022).

A Gestão Adaptativa, como supramencionada, é a integração entre os sistemas sociais e técnicos imersos em um ambiente inovador, o qual impõe que a

organização tenha uma capacidade adaptativa para inovar, uma condição sine qua non para a manutenção e até destaque em um ambiente competitivo e volátil à modernização e avanços tecnológicos diários. Não basta moldar-se a esse ambiente volátil, mas também, introduzir mudanças que vão de fato transformar o sistema, diferenciar-se dos demais concorrentes e encontrar “eventos determinantes” para alavancarem e estabelecerem destaque do negócio (MELO, 2007, p. 35). Ou seja, a gestão adaptativa ocorre quando a organização detém a capacidade de identificar mudanças e incertezas, toma rápidas e eficazes medidas, possibilitando, assim, a reorganização em prol do gerenciamento de riscos, com alocação de recursos de forma flexível, com foco em alinhar fatores organizacionais internos com fatores ambientais externos (TOMEI, 2022).

Nesse sentido, a capacidade adaptativa consiste em um processo dinâmico de aprendizado contínuo como forma de permitir o aumento da capacidade de inovação, bem como o convívio com as mudanças, reduzindo assim impactos negativos e aumentando a possibilidade de surgir oportunidades (ZALUSKI, 2022).

Desta feita, é possível constatar que a Gestão Adaptativa é de suma importância, pois propicia à organização a possibilidade de alcançar a manutenção e até mesmo o destaque no mercado, que com as inovações tecnológicas e sociais é possível a aplicação de métodos ágeis, de forma a adaptar e transformar os seus sistemas operacionais, financeiros e de pessoal em prol das mudanças impostas pelo ambiente interno ou externo no negócio.

2.4 Contexto Pandêmico No Brasil E Em Goiânia

Em 11 de março de 2020 foi declarado o estado de calamidade pública em decorrência da pandemia do Corona Vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), um vírus respiratório de rápido contágio. Como forma de minimizar a transmissão, a Organização Mundial da Saúde declarou ser necessário o implemento do isolamento social, obrigando o encerramento de todos os tipos de comércio que não fossem essenciais à sobrevivência humana (FLÔR; CAMACHO, 2021).

A pandemia da COVID-19 impactou diretamente na queda da atividade econômica, em decorrência do fechamento do comércio e paralisação de vários estabelecimentos comerciais, como o comércio de rua, shoppings, galerias,

restaurantes, bares e todas as atividades que eram consideradas como não essenciais, em atenção ao Decreto nº 9.633, de 13 de março de 2020, do Governo do Estado de Goiás, apresentando uma queda de 29,31% da arrecadação do município de Goiânia (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA GOIÂNIA, 2020).

Além do isolamento social, diversas consequências no âmbito econômico, político e social foram causadas pela pandemia, estimando-se que a economia global foi afetada em U\$ 90 trilhões, sendo considerada a pior crise nos últimos 100 (cem) anos (JACKSON; WEISS; SCHWARZENBERG, NELSON, 2020). Segundo uma pesquisa realizada com 6.080 (seis mil e oitenta) micro e pequenas empresas, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), verificou-se que várias foram as mudanças adotadas pelos estabelecimentos em decorrência da pandemia da COVID-19, tais como, realização de entregas ou atendimento online (41,9%), adequação operacional para atendimento em tempo otimizado (41,2%), adoção do home office (15,3%), revezamento de jornada de funcionários (21,6%), adequação física para o sistema drive thru (5,9%) (SEBRAE, 2020). Ainda, se tratando dessa pesquisa realizada pelo SEBRAE, (2020), outra constatação que merece destaque e evidencia um impacto da pandemia da COVID-19, exigindo do poder público uma certa atuação para a mitigação do contágio da doença, foi que 58,9% das empresas interromperam o funcionamento temporariamente, sendo que 79% destas, em decorrência de uma determinação do governo. No âmbito econômico, o SEBRAE (2020) verificou que das 6.080 empresas pesquisadas, quanto ao faturamento mensal, 87,5% destas tiveram a redução; 2,9% não tiveram impacto; 7,2% não sabe ainda ou não quiseram responder e 2,4% tiveram aumento no faturamento.

2.5 Planejamento Estratégico Em Bares E Restaurantes

O planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica, utilizada, para adequar problemas encontrados nas organizações, apontando, previamente, as medidas positivas para enfrentamento de ameaças e medidas para aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente em que esteja inserida, por meio de uma análise interna e externa deste ambiente (TAVARES, 1991).

A análise do ambiente externo é um processo de identificação de oportunidades e ameaças que interferem na atuação das empresas, no cumprimento de sua missão e em sua capacidade de atingir as metas estipuladas. Esse processo consiste nas descrições qualitativas e quantitativas de conjunções correntes ou futuras, reais ou presumíveis a respeito da própria empresa, tratando de sua atuação nos âmbitos econômico, político, mercadológico e social; no contexto de sua região e, ainda, dentro de um determinado espaço de tempo. Nesse contexto, a análise do ambiente externo é direcionada ao funcionamento da corporação, com o objetivo de aprimorar o desempenho de todos os fatores inerentes ao negócio, sejam as pessoas, os produtos e/ou serviços, as relações mercadológicas, a estrutura organizacional, a ordem financeira, entre outros. (ANDION; FAVA, 2002, p. 31).

Sendo assim, a análise do ambiente interno e externo possibilita a empresa a identificação de fatores e planos de contingências em diferentes contextos, sejam eles no âmbito das relações capital e trabalho; economia; consumidores, mercados e produtos; sociedade e política; e tecnologia.

Considerando as relações capital e trabalho, devem ser observadas as tendências relativas: a) às formas de participação do trabalhador na gestão e nos destinos das organizações do país; b) à atuação do sindicalismo; c) às expectativas do trabalhador com relação à remuneração; d) às novas demandas relativas ao recrutamento e seleção; e) às novas demandas relativas ao desenvolvimento organizacional e treinamento; f) ao relacionamento empregador e empregado; g) às principais competências requeridas do trabalhador no século XXI.

No tocante ao segmento de bares e restaurantes, em sua maioria, possui uma certa rotatividade de empregados, sendo que somente alguns funcionários se fidelizam ao estabelecimento, sendo fundamental aqui uma gestão de pessoas bem estruturada com cargo e salários bem definidos, parcerias com os sindicatos da categoria, transparência no relacionamento entre empregador e empregado, e, treinamento constante dos funcionários para a excelência no atendimento.

Em se tratando de aspectos da economia, é necessário observar as tendências relativas: à expansão do PIB - crescimento da economia nos próximos anos, inflação e recessão no país; relação à política de crédito e de juros; internacionalização da economia; relação à taxa de câmbio, exportação e

importação e os impactos nas organizações e nos consumidores; e o perfil da política do governo em termos de gasto público e o desemprego no país. No âmbito dos bares e restaurantes, é de suma importância a análise das tendências do crescimento da economia, inflação e recessão que impactam diretamente no valor dos insumos necessários, assim como as políticas de governo com os gastos públicos e o desemprego no país, que, principalmente, em tempos de pandemia da COVID-19, foram fundamentais para que fosse possível os auxílios emergenciais aos funcionários, o que será visto em linhas futuras.

Quanto aos consumidores, mercados e produtos, é necessário observar as tendências relativas à evolução do ambiente competitivo; modelos de negócios apropriados para esse ambiente competitivo; expectativas e comportamentos dos consumidores em relação aos produtos e serviços; relacionamento com os consumidores; e as tendências dominantes em termos do desenvolvimento de novos produtos e serviços. No âmbito dos negócios de bares e restaurantes, é crucial o bom relacionamento e fidelização dos consumidores, restando claro que um bom atendimento e atenção as vontades e necessidades dos clientes é decisivo para o retorno do mesmo ao estabelecimento. Outro fator determinante é o mercado e os produtos, que, com o planejamento estratégico é necessário obter os melhores fornecedores, com melhores produtos e preços mais baixos, fazendo com que o bar e restaurante alcance um melhor lucro com insumos de qualidade.

Em se tratando da sociedade e política, em um planejamento estratégico devem ser observadas as tendências relativas à intervenção do Estado na economia e os impactos nas organizações; privatizações; Poder Executivo, Judiciário e Legislativo; atuações das organizações da administração direta e indireta; terceiro setor; e a proteção do meio ambiente e da população em geral. A grande maioria dos bares e restaurantes oferece um sistema de entrega de seus produtos, e, para isso, é de suma importância que o estabelecimento tenha uma boa consciência ambiental, com utilização de embalagens recicláveis ou aquelas que sejam menos agressivas para o meio ambiente. Outra situação que também merece destaque é a volatilidade dos poderes Executivos, Judiciários e Legislativos, que, com suas decisões, leis, decretos e portarias, impactam diretamente, positivamente ou negativamente, os bares e restaurantes.

Quanto às inovações tecnológicas, devem ser observadas as tendências das mudanças e os impactos nos modelos de negócio e no relacionamento com os consumidores e fornecedores; avanços da telecomunicação e da biotecnologia; e transformações nos processos de trabalho, a fim de que a tecnologia seja utilizada como uma ferramenta de acelerar os processos de trabalho e agilizar na comunicação com os consumidores e fornecedores.

O planejamento estratégico é fundamental para que se obtenha o lucro desejado e, no ramo de bares e restaurantes, tem-se como exemplo a definição de cardápios, elaboração de fichas técnicas de todos os produtos do cardápio, especificação das matérias primas e as embalagens que serão utilizadas, previsão das vendas, análise das melhores formas de produção, cálculo da necessidade de compra.

Como assegura Nishio e Alves (2019), a definição de cardápio, que é uma das etapas iniciais do negócio, é fundamental para o levantamento dos produtos a serem comercializados, tendo como base a escolha do perfil do negócio e do público consumidor, aspecto diretamente ligado com a persona do cliente, a missão, a visão, os valores e identidade do estabelecimento comercial, o qual definirá, nesse momento, o seu “cartão de visitas”.

Uma outra fase destacada pelos autores é a elaboração das fichas técnicas de todos os produtos, seja a de planejamento, onde constam as matérias primas e suas quantidades; seja a operacional que estabelecem as etapas da elaboração do produto, o que é de suma importância, uma vez que com a ficha técnica, além de otimizar o tempo na preparação dos alimentos, mitiga prejuízos e desperdícios de alimentos, bem como padroniza todo o processo de preparo e produção dos alimentos até a entrega ao cliente, fazendo com que, caso ocorra troca de funcionários, o produto que será consumido, manterá o seu padrão. (NISHIO; ALVES, 2019)

Para a elaboração de uma ficha técnica eficaz, é necessário que seja levado em consideração os gastos, os custos e as despesas. Braga (2017) preceitua que gastos são todos os desembolsos realizados em prol do negócio, seja os custos referente a produção dos pratos, seja as despesas que são as atividades de venda dos produtos e à administração, devendo observar o valor real do produto, ou seja, o seu valor pago acrescido de sua transformação durante todo o processo de

utilização, fator de correção que é a preparação ou a fabricação da matéria prima até que fique pronta para ser utilizada, índice de cocção que é a técnica de preparo do alimento o que irá indicar o peso do produto e outros indicadores operacionais (NISHIO; ALVES, 2019).

Outras vantagens da ficha técnica apresentadas por Nishio e Alves (2019), são: conhecer os custos de produção; administrar o custo do produto final; definir metas de compras; auxiliar na determinação do preço de venda; definir a quantidade de cada matéria prima a ser utilizada; evitar possíveis desperdícios de produção; facilitar as compras; padronizar o produto final com maior qualidade; facilitar o treinamento de novos colaboradores; realizar cálculo de valores nutricionais corretamente; desenvolver informações corretas de rotulagem.

Com a elaboração da ficha técnica são especificadas as matérias primas e as embalagens utilizadas, sendo necessário o conhecimento exato das necessidades do negócio, utilização de marketing e sustentabilidade social, merecendo destaque o fato de que até mesmo nas embalagens é possível extrair a marca, visão, valores do negócio, possibilitando a padronização das receitas, constituindo-se em um instrumento gerencial e operacional, o levantamento dos custos da matéria-prima, tempo, quantidade e modo de execução do pedido feito pelo cliente (VASCONCELLOS; CAVALCANTI; BARBOSA, 2002).

Ainda, Nishio e Alves (2019) destaca que a análise das melhores formas de produção também é uma ferramenta de planejamento, já que possibilita a melhor e mais rentável forma de produzir, assim como calcular a necessidade de compra, que está diretamente associado a previsão de vendas, levando em consideração o estoque de insumos existentes.

A previsão de vendas, por sua vez, é uma ferramenta necessária para uma boa gestão estratégica de bares e restaurantes, uma vez que essa previsão facilita o planejamento para a produção dos produtos, compra de matérias primas e embalagens. Com isso, a transparência, organização e consciência financeira possibilita o equilíbrio econômico e fiscal do negócio, bem como o respaldo para ascensão ou manutenção do negócio.

Para manter a competitividade diante do mercado, é necessária a análise e implementação do planejamento de mercado, as estratégias de marketing e a aplicação de métodos eficazes de negociação, como ferramentas para a

adaptabilidade perante as mudanças nos ambientes sociais, políticos, econômicos e tecnológicos (OLIVEIRA, 2002).

2.6 Bar e Restaurante Quintal 86

O Bar e Restaurante Quintal 86 é uma empresa de sociedade limitada, constituída em 2 de março de 2018, localizado em uma movimentada Avenida no Setor Sul, na cidade de Goiânia, Goiás; atualmente possui 4 (quatro sócios) e conta com, aproximadamente, 50 (cinquenta) colaboradores diretos. Foi eleito o bar revelação de Goiânia em um importante prêmio concedido pela Revista Veja, com referência aos anos de 2018/2019, nomeando-o como o “novo point do Setor Sul”, por considerar que, além de possuir um cenário ideal para happy hours, conta com um cardápio completo, capaz de atender as expectativas dos mais diversos paladares (SALLES, 2018). No mesmo ano que o Bar e Restaurante Quintal 86 recebeu o prêmio da Revista Veja como Bar Revelação de Goiânia, também foi publicada uma notícia, no site “Os Melhores da Gastronomia”, indicando o referido estabelecimento comercial como “A esquina mais charmosa do Setor Sul-Goiânia” (MEKS, 2018).

Ao se analisar o Manual de Conduta e Ética do Quintal 86, disponibilizado para todos os seus colaboradores, pode-se certificar como: a) Missão - “proporcionar o bem-estar e conforto aos nossos clientes através de um ambiente agradável, atendimento eficiente e pratos bem elaborados, dentro de um excelente padrão de qualidade e sabor”; b) Visão - “ser reconhecido como melhor restaurante e bar da cidade de Goiânia, com expansão contínua no mercado, através de uma administração modelo. Tornando-se referência de qualidade e bons serviços”; e c) Valores - Ética – “agimos com integridade, honestidade e com respeito com todos os nossos colaboradores e clientes”; d) Transparência - utilizamos processos claros e bem definidos, que facilitam a comunicação interna, de nossas políticas e de nossos resultados; e) Meritocracia - reconhecemos o talento e o esforço individual, identificando e premiando, quando possível, os que trabalham pelo sucesso do empreendimento; f) Foco no Cliente - escutamos, conquistamos e fidelizamos nossos clientes, superando suas expectativas; g) Cultura da excelência - buscamos

ser os melhores naquilo que fazemos. A busca pela excelência é o que leva o aperfeiçoamento constante de nossos colaboradores.” (QUINTAL 86, 2017, p. 2)

Além da Missão, Visão e Valores do Quintal 86, constam no Manual de Conduta e Ética as condutas necessárias e básicas dos líderes (gerência) para com a sua equipe, clientes e representantes legais do estabelecimento; uma breve descrição da política de não retaliação; as condutas necessárias de comunicação com a mídia; o plano de carreira; a não discriminação, seja entre os colaboradores internos, seja para com os clientes, seja para um fornecedor externo; condutas de integridade; proibição ao assédio no local de trabalho; proibição do uso de drogas ilícitas e bebidas alcoólicas; condutas com a jornada de trabalho; política de entrada e saída da empresa; necessidade de comunicação e/ou justificativas formais para as faltas; condutas de atendimento ao cliente; condutas de higiene pessoal; manutenção dos bens da empresa; e condutas individuais dos colaboradores. (QUINTAL 86, 2017, p. 10).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo compreende os métodos e técnicas de pesquisa utilizados na coleta, elaboração, interpretação, análise e apresentação dos resultados da pesquisa. O objetivo geral do método de pesquisa é solucionar o problema de pesquisa por meio de uma investigação organizada, sistemática e crítica dos dados coletados (SEKARAN, 1984).

Segundo Fachim (2017) o pesquisador escolhe o método quando opta por um determinado procedimento que, de maneira específica, narra e detalha o estudo. Neste capítulo, são apresentadas as perspectivas metodológicas e os meios adotados para se atingir os objetivos propostos abordando a natureza, finalidade e técnica de pesquisa.

Para a presente pesquisa, foi utilizada o método de estudo de caso para a melhor análise e apresentação de resultados perante o problema de pesquisa apresentado.

3.1 Método

O estudo de caso, assim como definido por Yin (2005, p. 31) “é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”, ou seja, é uma estratégia de pesquisa para solucionar, em suma, questões do tipo “como” e “por que”, com foco em acontecimentos contemporâneos, inseridos em um determinado contexto, que não pode manipular comportamentos diante do inesperado cenário, objetivando expandir e generalizar teorias, esclarecendo um conjunto de decisões, os motivos pelos quais ela foi tomada, implementada e quais os resultados (YIN, 2001, p. 19-31).

Ainda, conforme Yin (2015), a utilização do estudo de caso é recomendada para os questionamentos que podem esclarecer os fenômenos pesquisados, podendo ser aplicado na observação de questões de natureza exploratória. Para Gil (2019), uma pesquisa exploratória é adotada quando se pretende modificar,

esclarecer ou desenvolver melhor um tema, apresentando hipóteses que poderão ser utilizadas em estudos futuros.

Nesta esteira, a presente pesquisa busca investigar como o Bar e Restaurante Quintal 86, localizado na Cidade de Goiânia, se beneficiou do emprego de estratégias emergentes para alcançar destaque no mercado durante o cenário de crise gerado pela pandemia da COVID-19, tendo assim como metodologia o estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa.

O locus da pesquisa é o Bar e Restaurante Quintal 86, localizado na Cidade de Goiânia, Estado de Goiás, que é uma empresa de sociedade limitada, constituída em 2 de março de 2018, atualmente possui 4 (quatro sócios), conta com aproximadamente 50 (cinquenta) colaboradores diretos e com um cardápio eclético, já conquistou alguns prêmios de Bar destaque na região.

Esta pesquisa está apoiada em uma abordagem qualitativa, pois trata-se de uma situação nova, seja o cenário de crise, seja o Bar e Restaurante Quintal 86, temas que ainda não foram explorados, e as principais ferramentas de pesquisa serão as entrevistas e análise documental.

Os métodos qualitativos estão direcionados para as ações investigativas de natureza interpretativa ou crítica, ocupando lugar de destaque entre as muitas possibilidades de estudo do ser humano e suas relações sociais, estabelecidas nos mais diversos ambientes. A pesquisa qualitativa é considerada como o principal instrumento na coleta e análise dos dados referentes ao tema investigado. De acordo com Merriam (1998), o investigador da pesquisa qualitativa precisa ser dotado de algumas características fundamentais, como sensibilidade, senso intuitivo e boa comunicação.

Considerando os objetivos da pesquisa em compreender como o Bar e Restaurante Quintal 86, alcançou destaque no ambiente mercadológico, por meio do emprego de estratégias emergentes e a capacidade adaptativa, a pesquisa se classifica como descritiva, pois analisa e descreve fatos e fenômenos específicos em que o setor está inserido.

Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido, podendo ser delineado em quatro fases: 1) delimitação da unidade-caso para compreender o objeto como um todo; 2) coleta de dados envolvendo a observação, análise de documentos, entrevista, levantamento de dados, história de vida etc; 3) seleção,

análise e interpretação dos dados, evitando-se julgamentos implícitos, preconceitos e opiniões do senso comum; e, por último, 4) elaboração dos relatórios, como ferramenta de nexo entre a teoria-prática.

Quanto a seleção do caso para o presente estudo, assim como apresentado em linhas pretéritas, na justificativa, o Bar e Restaurante Quintal 86, é uma empresa privada que possui apenas 5 (cinco) anos de sua abertura, 4 (quatro) sócios, aproximadamente 60 (sessenta) colaboradores diretos, redes sociais com 81,9 (oitenta e um mil e novecentos) seguidores, dois renomados prêmios, aumento da receita líquida, abertura da segunda unidade do Bar e Restaurante, ainda que inseridos em cenário de crise. Sendo assim, a escolha desse estabelecimento específico se justifica para estudar como foi possível enfrentar o cenário de crise, ocasionado pela pandemia da COVID-19, e se destacar no ambiente mercadológico, por meio do emprego de estratégias emergentes e a capacidade adaptativa.

Para a coleta de dados, optou-se como técnicas: a) observação, b) análise documental, c) elaboração do roteiro para entrevistas, e por fim, d) realização das entrevistas, o que possibilita uma investigação empírica para estudar um fenômeno contemporâneo na sua profundidade (SILVA, 2022).

A pesquisa tem como apoio às técnicas da pesquisa bibliográfica de Marconi e Lakatos (2017, p.78), que preconiza que “estudos exploratório são estudos que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas” aliada ao levantamento e coleta de dados, por meio de entrevistas, semi estruturadas, pessoalmente, a partir de um roteiro pré-definido com os representantes legais, gerentes, garçons, chef de cozinha, limpeza e alguns clientes (GASKELL, 2002), e análise de documentos internos do Bar e Restaurante Quintal 86.

Para Manzini (2004, p. 2), a entrevista semiestruturada é a confecção de um roteiro com perguntas principais, e outras que emergem durante a realização da entrevista, não estando, os entrevistados, condicionados a um padrão de respostas, e assim como complementa o autor Trivinos (1987, p. 152), essa modalidade favorece a descrição dos fenômenos sociais e a explicação e compreensão da totalidade do assunto entrevistado. Assim, a entrevista semiestruturada possibilita compreender qual a visão das pessoas sobre uma experiência, vida, pandemia,

projetos, para identificar-se os significados e importância dada para os fatos apresentados na pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 — Matriz de Amarração.

Objetivos da Pesquisa	Referencial Teórico	Questões investigativas
Planejamento estratégico	Braga; Domingues, 2018	Antes da pandemia da COVID-19, o Bar e Restaurante Quintal 86 possuía planejamento estratégico? Como era formado? Quais as principais estratégias escolhidas para o ano de 2020?
Estratégias emergentes	Marioto, 2003	Quais as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86, durante os períodos mais severos de restrição em decorrência da Covid-19? Acreditam que essas estratégias obtiveram êxito? Acreditam que alguma dessas estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19, contribuíram para que o Bar e Restaurante obtivesse destaque no mercado? Quais?
Capacidade Adaptativa	Agostinho, 2003	Quais foram as principais inovações que o Bar e Restaurante Quintal 86 adotou como forma de se adaptar as constantes mudanças durante a pandemia da COVID-19?
Cenário de crise	Flôr; Camacho, 2021	Qual é a sua visão sobre um cenário de crise? Quais foram os principais impactos da COVID-19 no Bar e Restaurante Quintal 86?
Enfrentamento ao cenário de crise		Quais as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para o enfrentamento do cenário de crise?

Fonte: Autora (2022)

As entrevistas foram realizadas no período de junho de 2022, sendo elas de forma presencial, gravadas e, posteriormente, transcritas, e analisadas individualmente. Os entrevistados foram: 4 (quatro) sócios proprietários; 2 (dois) gerentes; 6 (seis) garçons; e 15 (quinze) costumeiros consumidores.

A análise dos dados coletados ocorreu em 3 (três) etapas: (i) pré-análise: transcrição e leitura das entrevistas realizadas, (ii) exploração do material: aprofundamento das informações coletadas e consolidação dos principais achados das entrevistas, e (iii) tratamento dos resultados: interpretação das informações coletadas (SAMPAIO, 2021).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A análise de dados é uma fase crucial da pesquisa, já que eles são obtidos das entrevistas realizadas, documentos coletados e transcritos de maneira devidamente ordenada e sistematizada para a obtenção dos resultados esperados, exigindo a atenção de quem está desenvolvendo a pesquisa (BOGDAN; BIKLEN, 2010).

Para uma entrevista exitosa, é necessário do entrevistador muita criatividade, foco e dedicação que contribuirá significativamente para uma análise bem feita (POLIT; HUNGLER, 2004).

Para a presente pesquisa, as entrevistas foram realizadas de forma presencial, com 4 (quatro) sócios proprietários; 2 (dois) gerentes; 6 (seis) garçons; e 15 (quinze) costumeiros consumidores. Por questões éticas, a identidade dos entrevistados foi preservada utilizando-se a referência do grupo em que o entrevistado faz parte na transcrição de trechos da entrevista abaixo.

4.1 Existência/Inexistência de Planejamento Estratégico do Bar e Restaurante Quintal 86 Antes da Pandemia

Quadro 2 - Antes da pandemia da COVID-19, o Bar e Restaurante Quintal 86 possuía planejamento estratégico? Como era formado? Quais as principais estratégias escolhidas para o ano de 2020?

Entrevistados	Respostas
Sócios	O Bar e Restaurante Quintal 86 não havia planejamento estratégico antes da pandemia da COVID-19.
Gerentes	Não foi repassado um planejamento estratégico, porém os sócios sempre nos permitiram sugerir estratégias para futuras tomadas de decisão.
Garçons	Recebíamos orientações diárias das atividades a serem exercidas.
Consumidores	Não se aplica.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

O quadro 2, supramencionado, apresentam respostas que atestam que o Bar e Restaurante Quintal 86 não possuíam planejamento estratégico antes da

pandemia da COVID-19, e até aquele momento não haviam estratégias predeterminadas e ou predefinidas.

4.2 As Estratégias Emergentes e o Bar E Restaurante Quintal 86 durante a Pandemia da Covid-19.

Quadro 3 - Quais as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86, durante os períodos mais severos de restrição em decorrência da Covid-19? Acreditam que essas estratégias obtiveram êxito? Acreditam que alguma dessas estratégias adotadas durante a pandemia da COVID-19, contribuíram para que o Bar e Restaurante obtivesse destaque no mercado? Quais?

Entrevistados	Respostas
Sócios	As principais estratégias emergentes adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 foram: contratação da área de marketing, elaboração de campanhas de marketing, cardápio digital, alteração de cardápio e processo executivo dos pratos para otimização do delivery, embalagens mais seguras e bonitas, abertura do estabelecimento no horário do almoço, atuação dos sócios em todas as atividades da operação, estudo de outros momentos de crise que mudaram a economia mundial. Acreditamos que as estratégias que mais tiveram êxito foi a abertura do estabelecimento durante o período do almoço, alteração do cardápio e as estratégias utilizadas para a maior rapidez no delivery.
Gerentes	Acreditamos que as estratégias que surgiram durante a pandemia e que fora de suma importância foi a campanha de marketing e os esforços voltados para o delivery, como a alteração do cardápio e dos processos executivos dos pratos. Um outro fator que trouxe bastante vantagem para o ambiente de trabalho foi a inexistência de demissão sem justa causa.
Garçons	Ficamos muito felizes de participar da campanha de marketing “1 marmitta é igual a 1 doação”, pois vimos que podíamos ajudar as pessoas mais necessitadas naquele momento. A estratégia de abertura do Bar e Restaurante Quintal 86 durante o período do

	almoço também foi muito vantajoso pois as vendas aumentaram bastante durante esse período. Por fim, com a pandemia da COVID-19, mesmo com todas as dificuldades que o Bar e Restaurante Quintal-86 enfrentou, não houve demissões sem justa causa, o que gerou em nós sentimento de valorização e segurança em trabalhar no estabelecimento.
Consumidores	Durante a pandemia da COVID-19, a comoção mundial era nítida, e ficamos felizes em participar da campanha de marketing “1 marmita é igual a 1 doação”, já que com a compra de uma refeição sabíamos que estávamos ajudando outras pessoas, o que incentivou o nosso consumo. Uma mudança que percebemos, durante esse período, foi a alteração da embalagem, que anteriormente era em “marmita” de isopor e que além de não ser bonita, quando chegava em nossas residências, acontecia de o alimento estar frio. Outro fator que incentivou o nosso consumo no Bar e Restaurante Quintal 86, foi a abertura do estabelecimento durante o horário do almoço, realização de frete grátis e rapidez na entrega.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

O quadro 3, evidencia algumas estratégias emergentes que o Bar e Restaurante Quintal 86 utilizou durante a pandemia da COVID-19, e quais delas foram consideradas mais exitosas. Sendo assim, após a apresentação dessas foi realizada a análise que será apresentada em linhas futuras.

4.3 As Inovações Adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 durante a Pandemia da Covid-19.

Quadro 4 - Quais foram as principais inovações que o Bar e Restaurante Quintal 86 adotou como forma de se adaptar as constantes mudanças durante a pandemia da COVID-19?

Entrevistados	Respostas
Sócios	Em termos de inovação, as principais utilizadas foram a contratação da área de marketing, cardápio digital e desenvolvimento de

	aplicativo para delivery. Uma capacidade adaptativa que ocorreu de forma um pouco mais “impositiva” foram os decretos municipais, que fizemos questão de cumpri-los na íntegra de forma que os consumidores se sentiram mais seguros quando do retorno as atividades presenciais.
Gerentes	O cardápio digital ajudou bastante tanto para nós como para os consumidores que conseguiam ver com maior facilidade o que era e quais os componentes de um determinado prato.
Garçons	As principais inovações que ocorreram foram em relação a nossa jornada de trabalho, que em regime de escala, passou a trabalhar durante o horário do almoço.
Consumidores	O Bar e Restaurante Quintal 86 é um estabelecimento que nos sentimos seguros ao frequentar, já que exigiam o uso de máscaras, distanciamento das mesas, uso de álcool em gel na entrada, funcionários com máscara, etc. Com o cardápio digital, achamos que foi uma interessante inovação pois é possível visualizar os pedidos com a foto e descrição minuciosa do que vem no prato.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

De acordo com o quadro 4 supramencionado, as principais inovações foram a contratação da área de marketing, cardápio digital e desenvolvimento de aplicativo para delivery, sendo que uma outra capacidade adaptativa utilizada pelo Bar e Restaurante Quintal 86 foram o cumprimento na íntegra dos decretos municipais, que diariamente geravam mudanças.

4.4 Os Principais Impactos da Covid-19 no Bar e Restaurante Quintal 86.

Quadro 5 - Quais foram os principais impactos da COVID-19 no Bar e Restaurante Quintal 86? Qual é a sua visão sobre um cenário de crise?

Entrevistados	Respostas
Sócios	A COVID-19 gerou inúmeros impactos no Bar e Restaurante Quintal 86, o principal foi a necessidade do isolamento social e com isso fechar o estabelecimento, sendo permitido apenas o delivery e

	ou o <i>take in</i> . Diante de um cenário de crise, é necessário se adaptar rapidamente as novas mudanças, ter uma rápida tomada de decisão e extrair os pontos positivos que emergem de uma situação, que a princípio, há em sua maioria pontos negativos.
Gerentes	Com a pandemia da COVID-19, houve a redução de jornada de todos os colaboradores e possibilidade de atendimento apenas virtual dos consumidores.
Garçons	O principal impacto foi ter que fechar o Bar e Restaurante Quintal 86, sendo necessário refazer as escalas de trabalho para que todos pudessem trabalhar ainda que em jornada reduzida e apenas para atendimento de delivery e ou <i>take in</i> .
Consumidores	Bar e Restaurante Quintal 86 ficou fechado para atendimento ao público, sendo permitido apenas o delivery e ou <i>take in</i> .

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

De acordo com o quadro 5, os principais impactos da COVID-19 no Bar e Restaurante Quintal 86, foi a necessidade de fechar o estabelecimento comercial para atendimento presencial, por prazo indeterminado, sendo permitido apenas o delivery e o *take in*, reduzindo assim a carga horária e introduzindo a escala de funcionários para que todos pudessem continuar a trabalhar. Ainda se tratando sobre a visão dos entrevistados diante um cenário de crise, apenas os sócios responderam que é necessário se adaptar, ter uma rápida tomada de decisão e extrair os pontos positivos que emergem.

4.5 As Principais Estratégias Adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para Enfrentamento de Cenário de Crise

Quadro 6 - Quais as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para o enfrentamento do cenário de crise?

Entrevistados	Respostas
Sócios	Para o enfrentamento do cenário de crise, as principais estratégias adotadas foram: contratação da área de marketing, elaboração de campanhas de marketing, cardápio digital, alteração de cardápio e

	processo executivo dos pratos para otimização do delivery, embalagens mais seguras e bonitas, abertura do estabelecimento em outros horários, atuação dos sócios em todas as atividades da operação, estudo de outros momentos de crise que mudaram a economia mundial.
Gerentes	Campanha de marketing, melhorias no delivery, alteração do cardápio e dos processos executivos dos pratos.
Garçons	Inexistência de demissão de funcionários sem justa causa, e abertura do Bar e Restaurante Quintal 86 em outros horários.
Consumidores	Campanha de marketing, alteração da embalagem, abertura do Bar e Restaurante Quintal 86 no horário do almoço, melhorias no delivery

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

De acordo com o quadro 6, as principais estratégias adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para enfrentamento de crise, foram contratação da área de marketing, elaboração de campanhas de marketing, cardápio digital, alteração de cardápio e processo executivo dos pratos para otimização na entrega, melhoras na embalagens, abertura do estabelecimento no horário do almoço, atuação dos sócios em todas as atividades da operação, estudo de outros momentos de crise que mudaram a economia mundial e inexistência de demissão de funcionários sem justa causa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se deu a partir da perspectiva de análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo ocorre em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A primeira fase de pré-análise tem o objetivo de escolher os documentos a serem submetidos à análise; formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (Bardin, 1997). Para essa fase, foi analisado o fluxo de caixa, *turnover* de funcionários, fichas técnicas, relatórios de controle de estoque, cardápios e suas evoluções semestrais, relatórios de delivery, figuras nas redes sociais e relatórios de engajamento.

A segunda fase trata-se da exploração do material que consiste fundamentalmente em codificar, descontar e enumerar o material de acordo com as categorias, o que foi feito após a coleta dos dados das entrevistas e dos documentos supramencionados.

A terceira e última fase, é o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que é orientada por diversos polos de comunicação, formada por emissor, receptor, mensagem e canal, conforme preceituado por Bardin (2011), o qual passa a apresentar, inicialmente com o contexto geográfico e temporal.

A situação de crise ocasionada pela pandemia da Covid-19 gerou inúmeras incertezas em toda a sociedade, já que, além das diversas vidas que foram ceifadas, muitas pessoas ficaram desempregadas, sem qualquer perspectiva financeira e, até mesmo, sem alimento. Com isso, o crescimento de moradores de rua foi instantâneo.

Assim como toda a sociedade, o Bar e Restaurante Quintal 86, inserido na situação de comoção mundial, viu-se obrigado a buscar meios de se manter no mercado. Então lançou, em maio de 2020, a campanha “1 marmita é igual a 1 doação”. A cada pedido feito, seja de prato ou petisco, a quantidade de embalagens necessárias para a entrega daquele alimento correspondia ao número de refeição que também seriam doadas, tendo como lema “É tempo de darmos as mãos para, em muito breve, darmos abraços”.

A campanha teve um bom alcance. Em um vídeo explicativo sobre a campanha, postado na rede social do Bar e Restaurante Quintal 86, aproximadamente 4.000 (quatro mil) pessoas visualizaram, havendo uma grande adesão à campanha. Durante 1 mês, foram doadas, aproximadamente, 1.000 (um mil) refeições.

Os consumidores entrevistados e que tomaram conhecimento da campanha, disseram que, à época, ficaram muito felizes com a iniciativa, assegurando, inclusive, que a ação influenciou no aumento de consumo, pois sabiam que com os pedidos realizados, também gerariam alimentos que seriam doados às pessoas mais vulneráveis e necessitadas.

Ao serem entrevistados, os colaboradores, que participaram ativamente da campanha, compartilharam ter sido uma experiência única, já que muitos moradores de rua ao serem contemplados com as doações, diziam que “clamavam a Deus por algum alimento, e que aquele era o único da semana”, e com isso conseguiram ajudar pessoas mais necessitadas no momento de crise, como também, sobreviver empresarialmente.

Como forma demonstrativa de parte da campanha que foi realizada pelo Bar e Restaurante Quintal 86, que durou, aproximadamente, 45 (quarenta e cinco) dias, várias marmitas foram doadas, conforme demonstrado abaixo.

Figura 8 — Doação de marmitas.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CALNvqWHRxh/>

Figura 9 — Doação de marmitas.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CALNvqWHRxh/>

Com a realização dessa campanha de marketing, o Bar e Restaurante Quintal 86 que antes do cenário de crise havia contratado uma empresa de marketing, percebeu que era necessário que a área de marketing tivesse uma maior atenção e vivenciasse de perto as atividades diárias que constantemente eram alteradas, em decorrência dos rápidos e incertos decretos promulgados durante a pandemia da Covid-19. Com isso, os sócios administradores do Bar e Restaurante Quintal 86 emergiram a estratégia de introduzir a área de marketing, realocando as suas forças para os anúncios em redes sociais, campanhas publicitárias e o delivery. Durante os momentos mais restritivos, a empresa resolveu focar 100% de sua energia e investimento para o marketing digital, já que, naquele momento, era a única forma de trabalhar.

Considerando que durante os períodos mais severos da pandemia da Covid-19, tornou-se necessário o isolamento social, e o delivery passou a ser um meio altamente procurado, o que resultou no aumento do número de empresas concorrentes diretas. Além da alta concorrência na modalidade do delivery, um ponto que foi destacado pelos entrevistados consumidores é que, durante os períodos de isolamento social, os clientes ficaram ainda mais exigentes com as compras digitais, nos mais diversos aspectos.

Com a alta concorrência e maior exigência dos consumidores, o Bar e Restaurante Quintal 86 focou ativamente nas vontades e necessidades de seus consumidores, por meio de entrevistas diretamente com os consumidores, bem como com análise de relatórios de vendas dos *softwares*, percebendo que se importavam, entre outros fatores, com frete grátis, bom atendimento, rapidez da entrega, apresentação do produto e manutenção do padrão de qualidade do pedido, na forma delivery, envolvendo a energia de toda a equipe para que fossem cumpridas todas as exigências dos clientes, garantindo o frete grátis, um bom atendimento, entrega realizada no menor espaço de tempo, estabelecendo, inclusive, escala interna de entregadores, apresentação do produto em embalagem que agregasse valor ao pedido e manutenção do padrão de qualidade do pedido no momento da entrega. Para tal, as fichas técnicas foram readequadas a fim de viabilizar que os processos fossem mais rápidos. Com essas ações, foi possível aumentar o faturamento de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para R\$ 108.000,00 (cento e oito mil reais), sendo este último valor o recorde de vendas no delivery.

Para desenvolvimento da modalidade delivery e, em cumprimento às exigências de isolamento social, determinados pela legislação local, o Bar e Restaurante Quintal 86 precisou elaborar o cardápio digital que, conforme aduzido pelos entrevistados, foi uma interessante mudança, tanto para os sócios proprietários quanto para os gerentes e garçons. De acordo com os sócios proprietários foi possível alterar os valores dos cardápios sem maiores custos, proporcionando maior dinamicidade nos cardápios e rápida atualização dos produtos. Conforme declaração dos gerentes e garçons, o cardápio digital ajudou muito no atendimento, tanto durante quanto após os decretos de lockdowns, uma vez que acelerou todo o processo de escolha e pedido do cliente. Já para os consumidores, o cardápio digital tornou-se uma forma vantajosa, pois visualizar a imagem dos produtos, traz uma maior transparência no momento da escolha. Ainda assim, em caso de alguma dificuldade de acesso, a empresa disponibiliza um tablet para a viabilização e mitigação de qualquer problema.

De forma elucidativa, segue abaixo a imagem do cardápio físico, adotado antes da pandemia da Covid-19 e o cardápio digital, adotado durante a pandemia da Covid-19.

Figura 10 — Cardápio físico.



Fonte: <https://www.instagram.com/p/BrpuK1DluN9/>

Figura 11 — Cardápio digital.



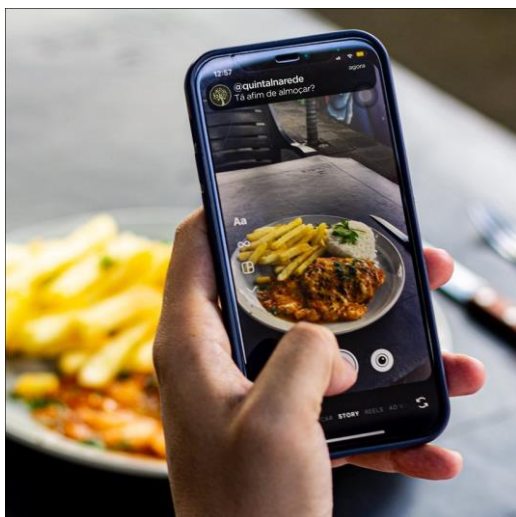
Fonte: <https://www.instagram.com/p/CGVY0ibDj9a/>

Figura 12 – Cardápio digital



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CaXzGOSvot/>

Figura 13 – Alteração de cardápio



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CaSpQGJOXex/>

Outro fator que foi levado em consideração pelo Bar e Restaurante Quintal 86 para agregar valor no delivery, foram as embalagens, que fazem parte da apresentação do prato, um aspecto muito importante para o consumidor final. A preocupação com as embalagens surgiu porque, antes da pandemia da Covid-19, eram adotadas marmitas de isopor, o que, de certa forma, desvalorizava o produto. Então, optou-se pelo investimento em uma embalagem bonita, com vedação segura e que valorizasse o produto, mesmo que fosse necessário o repasse dos custos ao consumidor final.

De acordo com os consumidores entrevistados, que precisavam manter o isolamento social, em cumprimento a determinação legal à época, e, pela característica da profissão, passaram a desenvolver o homeoffice, surgiu a necessidade pungente do consumo de delivery, algo rápido e prático. Como no período do almoço o consumo era maior e o Bar e Restaurante Quintal 86 estava trabalhando em horário reduzido, foi necessária a alteração de alguns processos na cozinha, a fim de agilizar o atendimento. Assim, foi necessário promover alteração nas fichas técnicas para garantir a qualidade e padronização dos produtos, com foco principal no período compreendido das 11h às 14h30min.

Para o cumprimento desses novos processos que foram criados, algumas estratégias foram adotadas, como, por exemplo, mudar o cardápio para que os pratos disponibilizados no período do almoço fossem de preparo mais rápidos, menor complexidade, com menor utilização de bocas de fogão e mão de obra reduzida. Para tal, foram desenvolvidos diversos treinamentos aos funcionários da cozinha, tornando mais célere a execução dos pratos, deixando os produtos cortados, porcionados, pré-prontos, de forma que o atendimento dos pedidos fosse mais rápido. Com essas alterações, o Bar e Restaurante Quintal 86, que antes não fornecia almoço, percebeu que, no momento, fosse algo lucrativo e que, com as alterações nos processos de preparação e produção, alcançasse o rápido atendimento, mantendo a qualidade exigida pelos consumidores.

Com as alterações dos processos, com a equipe treinada e com consumidores em maior número no período das 11h às 14h30min, o almoço executivo, resultado de uma estratégia emergente, alcançou sucesso financeiro para o Bar e Restaurante Quintal 86, permaneceram até os dias atuais de segunda às sextas-feiras.

Destaca-se, de forma elucidativa, que após a análise dos dados, tanto os fornecidos em entrevistas como os encontrados nos fluxos de caixa, observa-se que no último dia 10 de junho de 2022, o estabelecimento vendeu 170 (cento e setenta) pratos executivos em um período máximo de uma hora, um aumento de vendas de, aproximadamente, 140% (cento e quarenta por cento). Antes da pandemia da Covid-19, durante o período das 11h às 14h30min, não superava 30 (trinta) pratos executivos vendidos em uma sexta-feira.

Os funcionários entrevistados relataram ainda que o Bar e Restaurante Quintal 86 é um bom lugar para trabalhar e que durante os períodos de lockdown, nenhum empregado foi demitido sem justa causa, o que gerou na equipe uma enorme segurança e confiança, em um período de tantas incertezas. Por fim, foi dito pelos funcionários entrevistados que os proprietários, além de valorizar os funcionários, não somente no aspecto de ascensão profissional, destacam, diariamente, a importância das pessoas. Foi dito ainda que os funcionários sempre são estimulados com a visão de que se as equipes estiverem felizes e envolvidas no projeto, o atendimento aos consumidores torna-se melhor e tudo passa a fluir de forma a cooperar para o destaque no mercado.

Quanto aos sócios administradores, atualmente contam com 4 sócios, cada um tornou-se responsável por uma área específica dentro da organização e durante os períodos de lockdown, as atividades da operação, eram realizadas por todos eles, como por exemplo, entrega, montagem de prato, execução de um prato, o que foi de suma importância, pois foi uma forma de vivenciar de perto as dificuldades e as principais estratégias que precisavam ser adotadas para o sucesso de cada operação.

Além de vivenciarem a operação da organização, essa forma de trabalho despertou nos sócios administradores, a necessidade de estudar momentos de crise que mudaram a economia mundial, como por exemplo, a crise espanhola, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria. Esses foram momentos que mudaram a economia; foram situações externas que mudaram o interno, a forma de operacionalizar. Dessa forma, foi possível para o Bar e Restaurante Quintal 86 analisar as principais estratégias adotadas em algumas situações durante um cenário de crise, em momentos anteriores, o que ajudou a empresa a se manter e, até mesmo, alcançar destaque mercadológico.

Para os entrevistados, as estratégias emergentes, adotadas pelo Bar e Restaurante Quintal 86 foram fundamentais para a retomada das atividades, pois conforme analisado, o fato de seguir cumprindo, desde o princípio, todos os decretos e orientações da Organização Mundial da Saúde, buscando alternativas de adequações à situação pandêmica, foi possível garantir ao consumidor a segurança, com o distanciamento de mesas, quantidade de pessoas por mesa, horário limite de

atendimento, e a estrutura física. Assim, todos esses fatores facilitaram à retomada das atividades laborativas e empresariais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 gerou a necessidade do isolamento social, e consequentemente diversos decretos de lockdown, estaduais e municipais, foram promulgados como forma de mitigar a alta transmissão do vírus. Considerando a extrema atipicidade, que impactou toda a sociedade, não somente o setor da saúde, mas, também, o setor comercial como um todo, diversas foram as mudanças impostas às organizações, que tiveram que analisar a situação de forma rápida e assertiva perante o cenário de crise.

Em meio a esse cenário repentino de mudanças, a maior parte dos setores tiveram que adaptar a sua rotina, logística, ambiente de trabalho, consciência ambiental e atendimento às normas de segurança pública para manter-se competitivo no mercado, sendo necessário, para tanto, ter a flexibilização estratégica como forma de capacidade de se adaptar em um curto prazo. No setor de bares e restaurantes não foi diferente, já que se trata de um setor ligado a experiências gastronômicas e ao entretenimento, estando suas atividades diretamente ligadas ao contato físico, o que ficou impedido à época, por tempo indeterminado, em decorrência da pandemia da COVID-19.

A importância de estudar o Bar e Restaurante Quintal 86 se deu após realizar, em setembro de 2021, uma pesquisa que tinha como principal cerne identificar alguns impactos da COVID-19 nos Bares e Restaurante da Cidade de Goiânia, como por exemplo os reflexos nas vendas, impactos na receita líquida, relação de emprego e desemprego pós lockdown, restando constatado que na grande maioria dos 38 (trinta e oito) estabelecimentos comerciais tiveram redução das vendas, da receita líquida, e aumento no número de desempregos, situações estas que não impactaram de forma tão drástica no Bar e Restaurante Quintal 86.

Considerando que o Bar e Restaurante Quintal 86, se diferenciou perante os outros 37 (trinta e sete) estabelecimentos comerciais, da mesma categoria e com as mesmas características a presente pesquisa teve como principais objetivos estudar o Bar e Restaurante Quintal 86, identificar e apresentar as suas estratégias emergentes e a capacidade adaptativa utilizadas durante os períodos mais severos da pandemia da COVID-19, como forma de enfrentar o cenário de crise e se destacar no ambiente mercadológico.

No âmbito do referencial teórico, que subsidiou o presente estudo, foi apresentado os conceitos de estratégias emergentes e sua relação com o planejamento estratégico em bares e restaurantes como forma de adaptabilidade perante um cenário de crise. A pesquisa foi delimitada temporal e territorialmente, uma vez tratar-se do estudo de uma situação inserida em um contexto pandêmico, no período de 2020 a 2022, no Brasil e em Goiânia.

O estudo de caso foi utilizado como metodologia para a coleta, elaboração, interpretação, análise e apresentação dos resultados da pesquisa, já que é recomendado para investigar um fenômeno atual dentro de um contexto de vida-real com foco em acontecimentos contemporâneos inseridos em um inesperado cenário. A abordagem da pesquisa foi qualitativa pois trata-se de uma situação nova, seja o cenário de crise, seja o Bar e Restaurante Quintal 86, temas que ainda não foram explorados.

O presente estudo identificou que o Bar e Restaurante Quintal 86 adotou como estratégias emergentes para o enfrentamento do cenário de crise, ocasionado pela pandemia da COVID-19: campanhas publicitárias, entre elas a “1 marmita é igual a 1 doação”; criação da área de marketing dentro do próprio estabelecimento comercial; energia e investimento voltado para o marketing digital; análise das principais necessidades do consumidor na utilização do delivery, como por exemplo o frete grátis, o bom atendimento, a rapidez na entrega, a apresentação do produto e a manutenção do padrão de qualidade do pedido; alteração das fichas técnicas como forma de viabilizar que os processos de preparo dos pratos ocorressem com maior agilidade; criação do cardápio digital; investimento em embalagens que agregassem valor aos pedidos dos clientes; abertura do Bar e Restaurante para atendimento aos almoços executivos; inexistência de demissão de funcionários; realização das atividades operacionais pelos sócios administradores; estudos de outros momentos de crise que mudaram a economia; e o cumprimento de todos os decretos.

Como recomendação de melhoria para o Bar e Restaurante Quintal 86, sugere-se a realização da qualificação dos colaboradores da área operacional de forma que possam perceber e repassar, o mais rápido possível, para a alta direção, as estratégias emergentes que possam vir a surgir nas atividades realizadas, ainda que não estejam diretamente relacionadas a um cenário de crise.

Para essa rápida comunicação entre a área operacional e a alta direção, recomenda-se, também, que seja adotado um canal de comunicação interno oficial, realização periódica de grupos focais e fóruns de avaliação estratégica, com o objetivo de identificar, implantar e avaliar constantemente as estratégias emergentes que possam refletir na rápida aplicação de todos os funcionários.

Quanto à limitação da pesquisa, destaca-se o fato de que ter sido realizado estudo de caso de uma única organização, que por mais que demonstrado que o Bar e Restaurante Quintal 86 conseguiu alcançar destaque mercadológico, há a fragilidade da pesquisa de não ter feito uma comparação e ou perspectivas de outras organizações em relação ao estudo realizado.

A contribuição desta pesquisa fica comprovada em razão da necessidade de empresas do ramo se despertarem para a importância do estudo, identificação e implantação de estratégias emergentes, como forma de gerar capacidade adaptativa em suas empresas ao enfrentarem um cenário de crise.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, acredita-se que aplicar a presente pesquisa a outras regiões, com outros Bares e Restaurantes proporcionará condições para a realização de estudo quantitativo e análise comparativa entre as estratégias emergentes e capacidade adaptativa utilizada por outras organizações para enfrentamento de um cenário de crise. No âmbito acadêmico, sugere-se mais estudos e discussões sobre os benefícios das estratégias emergentes, como forma de adaptação perante um inesperado cenário de crise.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. C. E. **A organização emergente: gerenciando o processo de auto-organização**, Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2001.

AGOSTINHO, M. C. E. (2003a, janeiro/julho). **Administração complexa: revendo as bases científicas da administração**. RAE Eletrônica, 2(1). Recuperado em 06 dezembro, 2004

AGOSTINHO, M. C. E. (2003b). **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.

CALDEIRA, A. et al. **Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 4, n. 3, p. 221-237, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.

DE MACEDO JÚNIOR, Adriano Menino. **COVID-19: calamidade pública**. Medicus, v. 2, n. 1, p. 1-6, 2020.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19**. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

FLÔR, Carolina; CAMACHO, Maurílio. **O impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na estratégia empresarial numa PME-um estudo de caso**. e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, v. 7, n. 2, p. 089-108, 2021.

Gil AC. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

GIRARDI, Rubia; PINHEIRO, Adilson; RAMOS, Camila Andréa. As incertezas na tomada de decisão no processo de governança dos recursos hídricos. **Revista Brasileira de Geografia Física**, v. 15, n. 01, p. 503-517, 2022.

MARCH, J. G. **The technology of foolishness**. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitets forlaget, Ch. 5, p. 69-81, 1976.

MARIOTTO, F. L. **Mobilizando estratégias emergentes**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Vol. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MELO, Maria Angela Campelo de; AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. **Gestão adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 93-111, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. & AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

MINTZBERG, H. **Patterns in strategy formation**. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, may. 1978.

MINTZBERG, H. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Tradução James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32

OLIVEIRA, L. M. et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34ª edição. Grupo GEN, 2018.

QUINTAL 86. **Manual de Conduta e Boas Práticas**. Jan 2018.

RUAS, Anna Beatriz de Abreu Maciel. **A importância do planejamento estratégico para empresas**. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 5, p. e59811527810-e59811527810, 2022.

SAMPAIO, Priscila Aparecida Surita et al. **O poder da marca empregadora em situações de crise: estudo de caso em um hospital durante a pandemia Covid-19**. 2021.

SEBRAE (2020). **Unidade de Gestão Estratégica - O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios** – 2ª edição. Recuperado em 14 de novembro, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp->

content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf. Acesso em 20 de dezembro de 2021.

SENGE, P. M. **A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizado.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman p. 213-221, 2001.

SILVA, Alexandre Luis Bastos da. **A influência da gestão da inovação digital na performance organizacional: um estudo de caso.** 2022. Tese de Doutorado.

SOUZA, Débora Cristina Barbalho. **O mercado de eventos no contexto da pandemia de Covid-19: crise, resiliência e inovação em Natal/RN.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

TOMEI, Patricia Amélia. **Gestão estratégica de resiliência.** 2022. Tese de Doutorado. PUC-Rio.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / ROBERT K. YIN; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

ZALUSKI, Felipe Cavalheiro et al. Adaptive capacity: proposition and validation of a measurement scale. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 1, p. 158-176, 2022.