

Área temática: Marketing

ASSADÃO DO ZÉ

Resumo

Este caso para ensino traz para discussão o desafio que José Carlos - um aposentado de 60 anos que acabara de sair de um processo de falência, e que no início de 2020 resolveu empreender novamente numa nova área de atuação - tivera que passar ao recém inaugurado o Assadão do Zé. Depois de ter desenvolvido um plano de negócio levantando informações que subsidiariam as tomadas de decisão e delineariam o andamento do negócio a partir de sua inauguração, com apenas uma semana de funcionamento, Zé se depara com a pandemia do Coronavírus e, conseqüentemente, o decreto estadual determinando o fechamento de todos os estabelecimentos de atividades não essenciais. Zé já tinha investido na estrutura, insumos e divulgação de seu negócio e não gostaria de ter mais uma experiência negativa no empreendedorismo, precisava redefinir suas estratégias e táticas para dar continuidade ao negócio. Este caso serve para trazer o debate sobre quais alternativas Zé teria para redefinir o mix de marketing já definido no início do negócio. Desse modo, o caso é recomendado para abordar, diretamente, os 4 Ps do marketing e, indiretamente, os passos para o planejamento do marketing, seus elementos e correlações em disciplinas de marketing e planejamento de marketing de cursos de graduação Administração, Marketing, Comunicação e áreas correlatas.

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

Abstract

This teaching case brings up for discussion the challenge that José Carlos, a 60-year-old retiree who had just emerged from bankruptcy, and who at the beginning of 2020 decided to undertake again in a new area of activity, had to face when he recently inaugurated the Assadão do Zé. After having developed a business plan gathering information that would subsidize decision-making and outline the progress of the business from its opening, with only one week of operation, Zé is faced with the Coronavirus pandemic and, consequently, the state decree determining the closure of all establishments of non-essential activities. Zé had already invested in the structure, inputs and promotion of his business and would not like to have another negative experience in entrepreneurship, he needed to redefine his strategies and tactics to continue the business. This case serves to bring up the debate about which alternatives Zé would have to redefine the marketing mix already defined at the beginning of the business. Thus, the case is recommended to directly address the 4 Ps of marketing and, indirectly, the steps for marketing planning, their elements and correlations, in marketing and marketing planning subjects, in undergraduate courses of Administration, Marketing, Communication and related areas.

Palavras-chave: marketing mix, 4 Ps, marketing planning

Domingo, 15 de março de 2020, depois de espalhar placas pelas ruas e distribuir cartões pelas lojas do bairro para atrair reservas nos finais de semana, José Carlos, o Zé, começava a preparar as carnes que iria assar, para vender no primeiro dia de atendimento do Assadão, seu mais novo empreendimento. Mal sabia ele que ao longo daquela semana, uma crise imensurável começaria a atingir o país. Logo no começo da sua atividade, o Assadão teria o desafio de reestruturar todas as estratégias e táticas pensadas para os 4Ps do marketing. Recém passado por uma falência, Zé não cogitava a hipótese de parar as atividades e precisava de uma nova direção para o que havia planejado fazer.

Diante desse grande dilema, Zé precisava pensar em como faria para continuar atendendo os clientes e ter o retorno do que havia investido no Assadão. Será que ele deveria aumentar o mix de produtos? E será que ele deveria tirar algum produto que estava planejando oferecer? Como ele faria a entrega e a divulgação? Precisava inovar em algum ponto para se sobressair? Quais eram seus novos concorrentes? O que eles iriam fazer para se manter? Inúmeras dúvidas pairavam sobre sua cabeça. Apesar da incerteza, ele precisava mudar de direção e tomar uma decisão o mais rápido possível.

A história de vida de um empreendedor conhecido como Zé

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

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

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

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

- Amor, estou gostando tanto de me aperfeiçoar na gastronomia...
- Que maravilha, Zé! É tão bom te ouvir falando isso!
- Me sinto completo! Depois do curso, quando volto para casa, fico extasiado com tanta coisa que estou aprendendo.

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

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

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

Já com 53 anos de idade e 35 anos de contribuição previdenciária, Zé pode se aposentar, mas por opção, e também, pela política da empresa, continuou trabalhando um tempo até que aos 58 anos de idade e com muita bagagem na área de trabalho, Zé resolveu empreender pela primeira vez. Ele viu, ao longo da sua trajetória, que havia uma oportunidade na prestação de serviço que a cooperativa sempre precisava, mas tinha dificuldade de encontrar fornecedores. Saiu da cooperativa como funcionário e começou a atendê-la como prestador de serviço na manutenção dos equipamentos e, posteriormente, na montagem destes. Depois, outros clientes foram surgindo e o negócio foi expandindo, chegando a ter até 90 funcionários espalhados em vários estados do país.

Zé não previa uma situação externa que estava por acontecer e que impactaria o negócio em grandes proporções: a greve dos caminhoneiros. Com a equipe grande que tinha, a empresa conseguia atender trabalhos em localidades mais distantes da cidade e toda despesa de locomoção, alimentação e estadia da equipe era paga pela empresa. A greve atrasou a chegada dos insumos para a manutenção e montagem dos trabalhos que foram contratados e os serviços estavam levando o dobro de tempo para ficarem prontos, logo, a equipe precisava se manter por mais tempo sendo custeada pela empresa. Depois que a greve passou, o déficit não conseguiu ser recuperado com os serviços posteriores, levando a empresa ao fechamento após três anos de atividade e o investimento de 35 anos do trabalho de Zé para o ralo, enquanto trazia para Zé a decepção do empreendimento malsucedido.

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

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

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

E assim ela o fez. Deixou o currículo pessoalmente e, em seguida, voltaram para o Paraná. Passaram-se 10 dias e ela foi convidada para participar do processo de seleção. Sozinha, pegou o ônibus, foi para Santa Catarina, realizou a entrevista e voltou no mesmo dia para casa. No mesmo mês, numa sexta-feira, ela recebeu o e-mail confirmando a aprovação para a vaga e, até a segunda-feira seguinte, precisava

apresentar a documentação na nova empresa. Dois dias depois, Zé e a sua família estavam de mudança para um outro estado, iniciando uma nova vida.

Enfim, a realização de um desejo antigo

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

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

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

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

– E o que você pensou em fazer?

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

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

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

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

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

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

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

– Olha, Zé, o Assadão me parece ser o ideal para você. O bairro aqui é bom, o pessoal não sai daqui para comprar no centro, eles buscam aqui mesmo. Mas se tem um conselho que eu poderia te dar é: não faça delivery! Eu tive vários problemas, tem

peças que gostam do frango mais branquinho, já tem aqueles que gostam do frango mais moreninho, então se a pessoa vem e escolhe, ela não vai reclamar depois.

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

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

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

- Bom dia, Seu Marcelo, tudo bem?
- Opa, Zé! Tudo certo e você? Em que posso te ajudar?
- Nesse domingo vou inaugurar o meu Assadão. Será que eu poderia deixar uns cartões de visita aqui no mercado para o pessoal pegar?
- Claro, Zé. Deixe quantos você quiser. O que vai oferecer de bom, lá?
- Vou vender frango com ou sem recheio, costela bovina e linguiça assada e maionese caseira em embalagens de 250g ou 500g. Tudo no mesmo valor que o Nando já praticava, mas o sabor, você não vai encontrar em outro lugar!
- Vai trabalhar com reserva? Que horas vai ficar aberto?
- Nesse primeiro momento, vou abrir somente aos domingos, entre as 9h e as 13:30. Vou aceitar reservas antecipadas, mas dependendo da demanda, também vou vender na hora.
- Ah, é? Então já deixa reservado um frango recheado e uma maionese grande, pra mim. Você entrega ou precisa ir lá buscar?
- Não vou trabalhar com delivery. Parece que o Nando tinha alguns problemas com entrega e quero evitar que isso aconteça, principalmente por estar começando agora. Além disso, se ele já testou e não deu certo, tem que ser bem pensadinho para não repetir, né?
- Tá certo, então! Fechando o mercado, vou lá buscar pra comer com a família.

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

- E aí, Nando, tudo beleza?
- Fala, Zé, tudo pronto para a inauguração de domingo?
- Quase! Vim aqui para ver se posso deixar uns cartões de divulgação para o pessoal.
- Claro! Pode deixar aí no balcão, do lado da máquina de cartão, além disso, para os clientes que eram do meu Assadão vou indicar você.

Nando estava arrumando um dos carros, enquanto conversavam.

- E me conta, o que mais você vai fazer de divulgação?
- Estou esperando ficarem prontas as faixas que mandei fazer pra fixar naquela rótula da entrada do bairro, sabe? Também vou por umas placas nas esquinas próximas e, com certeza, hoje não dá pra deixar de fazer a divulgação pelas redes sociais de forma orgânica. Como ainda estou no começo, não posso investir muito nisso. Preciso primeiro abrir pra ver como vai ser a questão da demanda. E os cartões com o telefone para o pessoal reservar. Estou deixando aqui, já deixei no mercado do Seu Marcelo e vou passar em mais alguns outros estabelecimentos.
- Que beleza, Zé! Vai dar tudo certo! E domingo vou dar uma passadinha lá pra ver se pego alguma coisa pra nós comermos aqui em casa.

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

Decidindo um novo rumo

Um mês de preparação até o dia 14 de março e Zé começa a organizar a inauguração do próximo dia. Tempera o frango e pré-assa a costela e a linguiça. Chega o tão esperado domingo, Zé levanta às 5:30 da manhã, espalha as placas de sinalização nas ruas do bairro, coloca os frangos e a carne na máquina, abre as portas e fica na expectativa. Às 11h chegou o primeiro cliente, o sorriso do Zé não negava a satisfação que estava sentindo. Os clientes foram chegando até que às 13:30 já não havia mais o que vender. Zé estava eufórico e planejava aumentar a quantidade de alimentos para preparar para o próximo final de semana.

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

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

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

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

Na semana seguinte, um novo decreto foi publicado, no ramo alimentício, somente delivery estava liberado.

– Amor, você viu que saiu o novo decreto? Disse a esposa para Zé.

– Mas amor, o Nando disse que delivery não dava certo.

– Sim, mas nessa situação que as pessoas não estão podendo sair de casa, teria outra maneira de continuar seu negócio?

– Será que consigo resolver a situação do delivery ou não vale a pena abrir mão dessa premissa? E as divulgações que estão quase todas na rua ou nos locais, esperando que as pessoas vão até lá pra pegar.

– Você tinha feito uma pesquisa de mercado e esboçado suas estratégias antes de começar, não tinha? Então vamos retomar o que você desenhou para o negócio. Agora estamos numa nova situação, que você não havia previsto. Precisa retornar ao que havia identificado e refazer conforme a nova situação em que nos encontramos.

No primeiro momento, os estabelecimentos não podiam exercer sua atividade de forma alguma, mas depois, o delivery foi autorizado. Incerto de quanto tempo demoraria para as coisas voltarem à normalidade, Zé pensa: será que deveria flexibilizar a premissa e encontrar um jeito de fazer dar certo o trabalho com entrega sem que o comprador pudesse escolher pessoalmente o produto e sem que tivesse problemas com reclamações? Além dessa mudança, a maior parte de suas estratégias de divulgação eram físicas, dependiam das pessoas estarem circulando pelas ruas do bairro para visualizarem. Que tipo de divulgação ele poderia fazer sem muito orçamento nesse novo contexto? Como ele alcançaria seu público? Será que a forma e o mix de produtos que ele estava oferecendo seria suficiente para suprir o mercado e agradar o cliente ou precisaria aumentar a variedade? Perante todas essas dúvidas, Zé não sabia por onde começar a remodelagem do que havia definido para os seus 4Ps do marketing, mas precisava fazer alguma coisa para que o seu estabelecimento não fechasse de vez.

REFERÊNCIAS

SANTA CATARINA. **Decreto nº 515, de 17 de março de 2020**. Disponível em: <<https://www.sea.sc.gov.br/confira-a-linha-do-tempo-do-governo-sc-no-combate-ao-coronavirus/>>. Acesso em: 24 de abril de 2022.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 525, de 23 de março de 2020**. Disponível em: <<https://www.sea.sc.gov.br/confira-a-linha-do-tempo-do-governo-sc-no-combate-ao-coronavirus/>>. Acesso em: 24 de abril de 2022.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos dados

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

Objetivos Educacionais

Este caso de ensino tem o objetivo de desenvolver o raciocínio analítico, a flexibilidade, a criatividade e a visão holística e estratégica através da reflexão e do debate para adaptação do planejamento de marketing do Assadão do Zé a um acontecimento do ambiente externo. A proposta é de que o leitor consiga, com os dados disponibilizados, pensar estrategicamente quais seriam as alternativas para que o negócio voltasse a funcionar assim que fosse possível e quais ações devem ser tomadas para alcançar o sucesso desejado pelo empreendedor, apesar das adaptações. Num segundo momento, o caso busca que o leitor tenha o entendimento de que o planejamento de marketing, em sua análise de ambientes e definição de estratégias é composto de variáveis dependentes, ou seja, a mudança em um fator, interfere em outro, e ambas devem ser revistas ao serem impactadas por algum motivo.

Utilização Recomendada

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

Sugestão de aplicação e discussão do caso

Sugere-se que o caso seja conduzido fazendo o uso de duas modalidades de questões. As *Transition Questions* (TQ) são questões a serem feitas para levar a discussão aos pontos principais do assunto a ser abordado pelo caso. São algumas sugestões:

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

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

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

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

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

As *Discussion Questions* (DQ) abordam diretamente os temas pertinentes à discussão do caso, buscam solucionar o dilema. Sugere-se as questões:

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

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

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

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

A condução do caso levará, ao todo, em torno de 2 horas e pode ser feita de acordo com o seguinte cenário:

- O conteúdo a ser abordado pelo caso (estrutura do plano de marketing, análise e diagnóstico situacional, 4 Ps do marketing) deve ter sido exposto anteriormente.
- O professor proferirá o caso aos alunos, para leitura individual, de forma impressa ou digital e concederá em torno de 25 minutos para a leitura.
- Após a leitura, o professor instiga a turma a levantar os principais pontos para revisar o caso de forma sucinta, utilizando perguntas que remetam a saber quem são os personagens, um pouco da história e qual é a situação que o personagem se encontra.
- A turma deverá ser dividida em grupos menores com 3 a 5 participantes.
- Feita a revisão, o professor pedirá que os alunos relembrem e citem respostas à primeira *Transition Question* (TQ1): **Quais são os elementos que compõem o plano de marketing?** Ao serem citados os elementos, o professor deverá anotar no quadro, sempre incentivando os alunos a lembrarem da ordem dos elementos.

Segundo Kotler (p. 60, 2015), a estrutura do planejamento de marketing possui basicamente três etapas: 1ª etapa – Planejamento, composto de Sumário Executivo; Análise de Ambiente; Definição do Público-alvo; Definição do Posicionamento de Mercado e da Marca; Definição de Objetivos e Metas e; Definição das Estratégias de Marketing, 2ª Etapa - Implementação do Plano de Marketing e 3ª Etapa - Avaliação e Controle. Essa questão será importante para que o aluno se encontre no contexto do assunto que será foco das demais questões.

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

A maioria dos elementos do plano de marketing se encontram em evidências trazidas no caso conforme listado abaixo:

ELEMENTO	EVIDÊNCIA
1ª etapa - Planejamento 1.1 Sumário Executivo	Assadão do Zé, recém-inaugurado, o proprietário já havia empreendido em outra área de atuação, mas apaixonado pela gastronomia.
1.2 Análise de Ambiente	<p><u>Pontos Fortes</u> Sabor do produto; Preço adequado ao do mercado; Bem localizado; Possibilidade de reserva do produto; Opções de formas de pagamento;</p> <p><u>Pontos Fracos</u> Não conseguiria atender toda possível demanda; Não tinha muitos complementos para oferecer; Não trabalhava com nenhuma diferenciação de preço; Só atendia aos domingos; Não fazia delivery;</p> <p><u>Oportunidades</u> Pouca concorrência direta; Público muito grande na região; Mudança no comportamento de consumo;</p> <p><u>Ameaças</u> Problemas que pudessem afetar o mercado fornecedor de alimentos; Alteração de legislações e exigências pertinentes ao ramo; Mudança no comportamento de consumo;</p>
1.3 Definição do Público-alvo	Moradores do bairro
1.4 Definição do Posicionamento de Mercado e da Marca	Ser conhecido no bairro pelo sabor dos alimentos vendidos, sem muito alarde, tanto pela falta de verba para divulgação, como também, de estrutura para atender tantas pessoas logo no início.
1.5 Definição de Objetivos e Metas	Repor o investimento inicial, custear as despesas e complementar a renda familiar.
1.6 Definição das Estratégias de Marketing	<p><u>Produto</u> Frangos com ou sem recheio, costela bovina e linguiça assados e maionese caseira em embalagem descartável de 250g ou 500g; Tempero diferenciado; Assados entregues embalados em papel térmico; Estoque limitado.</p>

	<p><u>Preço</u> Valor por unidade: frango e maionese; Valor por peso: linguiça e costela; Pagamento em dinheiro ou cartão de crédito ou débito à vista; Sem combo, sem preço diferenciado, nem programa de fidelidade; Valor compatível com o já ofertado pelo dono anterior e sua concorrência.</p> <p><u>Praça</u> Aos domingos, entre as 9h e as 13:30 Retirada no local mediante reserva ou pedido na hora da retirada, dependendo da disponibilidade do produto; Não faria delivery.</p> <p><u>Promoção</u> Marketing boca a boca; Cartão de visita; Faixas nas ruas mais movimentadas; Divulgação orgânica nas redes sociais.</p>
2ª Etapa: Implementação do Plano de Marketing	Distribuiu os cartões de visitas nos estabelecimentos do bairro; Colocou a faixa e as placas nas principais ruas do bairro; Divulgou nas redes sociais de forma orgânica.
3ª Etapa: Avaliação e Controle	

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

A resposta dessa questão é sim, e terá como norte o ambiente externo, na análise situacional. O impacto da pandemia no negócio em questão veio através da ameaça, provavelmente não diagnosticada, do ambiente externo. Apesar de a ocorrência ser uma questão de saúde pública, o fato que impactou o negócio é derivado do ambiente político-legal, em função do decreto que proibia o funcionamento de estabelecimentos como os do caso.

- Ao chegar a uma resposta parcialmente dominante da turma de que o aspecto que gerou a necessidade do replanejamento veio do ambiente externo, o professor deverá proceder com a discussão. Agora, o momento é de começar a pensar, de fato, no dilema e fazer os alunos refletirem na seguinte questão: (TQ3): **Qual o próximo passo que Zé deve tomar para redefinir as estratégias?**

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

ter novos objetivos e metas e novas estratégias precisam ser pensadas para alcançar esses novos objetivos.

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

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

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

Outra questão importante a destacar é que uma mudança no ambiente situacional deve ser percebida, principalmente, tentando reverter ameaças em oportunidades. Pensando assim, também é válido saber que o plano de marketing não é um documento imutável, pois o negócio está inserido no mercado, que está em constante mudança. A necessidade de reavaliar e readequar o plano ao mercado sempre é existente. Em momentos de crise, essa necessidade pode ser mais brusca, mas a mudança gradual e constante é saudável e indicada para o produto ou marca trabalhado. Além disso, toda empresa está sujeita a sofrer os impactos de fatores do ambiente externo, como por exemplo, com problemas de abastecimento, falta de matéria-prima da área, aumento nos insumos para a preparação do produto acabado, interferências políticas ou legislativas no mercado, entre inúmeros outros aspectos possíveis dentro de cada ambiente. Neste momento da retomada do negócio tratado no caso, o próximo passo é exatamente reavaliar o cenário em que a empresa está inserida. Rever os ambientes, seus novos aspectos e impactos, redefinir as oportunidades e ameaças que a situação trouxe para serem exploradas e, na lei do mercado, quem se adaptar, seguirá em frente. Em outro contexto, a empresa poderá ser a provedora da mudança em seu ambiente, não somente adaptante às mudanças, isto é, ela poderá gerar um impacto aos concorrentes, fornecedores e público-alvo ao dar a partida a um produto ou modelo de negócio inovador (KOTLER, 2015; LAS CASAS, 2006).

Futuramente, a pandemia poderá impactar em fatores como por exemplo, o fator econômico porque as empresas vão ter que produzir menos, pois a demanda

não será a mesma, ou haverá mudança na balança comercial encarecendo os produtos internamente, conseqüentemente aumentará o preço de custo dos produtos acabados derivados destes que serão mais exportados, da mesma forma, o poder de compra do público poderá diminuir e, por fim, a demanda também diminuirá para alguns produtos que poderão ser substituídos por outros mais baratos para que o consumidor consiga se manter dentro da renda que recebe.

Os pontos fortes levantados ainda são desconhecidos já que é necessário analisar o movimento que o mercado fará com as mudanças no contexto, no entanto, até então são eles: Sabor do produto; Preço adequado ao do mercado; Bem localizado; Possibilidade de reserva do produto; Opções de formas de pagamento; Delivery; Serviços de refeição completa em datas especiais. Já como pontos negativos, poderão ser: Não conseguiria atender toda possível demanda; Não trabalhava com nenhuma diferenciação de preço. Pouca concorrência direta; Público muito grande na região e; Com o delivery o aumento da área de abrangência são oportunidades geradas pela alteração do contexto enquanto Problemas que pudessem afetar o mercado fornecedor de alimentos; Alteração de legislações e exigências pertinentes ao ramo e; Mudança no comportamento de consumo são ameaças do ambiente.

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

Diretamente ligadas ao ramo do negócio em questão já houve a situação da Gripe Aviária (2003) e da Vaca Louca (2004), por exemplo. Além dos casos relacionados ao ramo, foram situações que exigiram mudanças de planejamento uma crise econômica como a ocorrida em 2008, catástrofes naturais como ciclones ou enchentes e um acidente ambiental como o que ocorreu em Mariana - MG (2015) e Brumadinho -MG (2019).

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

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

O caso não traz tantas definições estratégicas para embasar as decisões tomadas pelo empreendedor. Questões como o público-alvo e o diferencial foram

comentadas brevemente no texto, pois a pesquisa feita pelo proprietário não foi tão aprofundada. Ainda assim, seria possível elaborar as estratégias se utilizando do principal argumento, que é o sabor dos alimentos, por exemplo.

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

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

É possível definir as seguintes estratégias para cada variável:

Quadro 4 Marketing Mix – Novo Planejamento	
PRODUTO	PREÇO
Frangos com ou sem recheio, costela bovina, costela suína, coxa e sobrecoxa, linguiça assada, farofa, fricassê de frango e maionese caseira, refeição completa com cardápio; Tempero diferenciado; Assados entregues embalados em papel térmico;	Valor por unidade: frango, fricassê, farofa e maionese. Valor por peso: Todos os assados; Refeição completa – mediante a orçamento, de acordo com o cardápio de escolha do cliente; Pagamento em dinheiro ou cartão de crédito ou débito à vista; Sem combo, preço diferenciado, nem programa de fidelidade; Valor compatível com o já ofertado pelo dono anterior e sua concorrência.
PRAÇA	PROMOÇÃO
Aos sábados, domingos e feriados, entre as 9h e as 13:30; Serviço de refeição completa em datas especiais (dia das mães, aniversário, ceia de natal, ceia de ano novo, etc.)	Marketing boca a boca; Cartão de visita; Faixas nas ruas mais movimentadas; Divulgação orgânica nas redes sociais.

Retirada no local mediante reserva ou pedido na hora da retirada, dependendo da disponibilidade do produto; Delivery – em todos os bairros de Itajaí.	Divulgação nas redes sociais – mídia paga.
--	--

Fonte: elaborado pelos autores.

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

Desde a primeira definição dos 4Ps do marketing até os dias de hoje muita coisa mudou no mercado, inclusive, a preocupação do marketing com a resolução do problema do consumidor que compra o produto ou serviço. Diante dessa necessidade de pensar em novas vertentes das variáveis iniciais, autores como Kotler e Keller (2012) comentam sobre a existência da nova denominação das variáveis como Pessoas, Processos, Programas e Performance. Kotler e Armstrong (2015) substituem as variáveis por Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação. Ambas as novas terminologias, de certa forma, trazem novos conceitos para discussão dando prioridade ao consumidor e a aspectos subjetivos de imagem de marca. A modernização dos conceitos mudou a visão do estrategista de vendedor, puramente, para pensar como o consumidor pensa e entende, como ele se comunica e consome.

Desfecho

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

Houve um aumento considerável nas vendas e conseqüentemente na produção do Zé e em menos de 5 meses de atividade, houve a necessidade de comprar a segunda máquina de assar, pois a única máquina adquirida no início não suportava mais a demanda.

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

Agradecimento

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

REFERÊNCIAS:

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2015. 15ª edição.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14 Ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo, Atlas, 2006.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing Básico: uma visão gerencial**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. 2ª edição, Vol I.