

Abre a porta do bar e deixe as “Mina Gerenciar”¹

Open the bar and let the chicks manage

Breno de Paula Andrade Cruz

RESUMO

Esse caso verossímil sobre jovens empreendedores em pequenas, médias e grandes cidades no Brasil apresenta inicialmente o conflito de gerações e modos de ver o mundo de uma filha feminista empreendedora e um pai machista, religioso e conservador em uma cidade do interior de Minas Gerais. Amanda decide colocar em prática seu amor por cozinhar e resolve abrir um restaurante. Após esclarecer suas ideias ao seu pai e provedor financeiro, Amanda tem que lidar com a tentativa de seu pai impedir a abertura do seu bar. A jovem empreendedora precisa definir seu negócio, considerando, por exemplo: (a) o tipo de restaurante e a tendência na gastronomia a seguir; (ii) a visibilidade de sua prima transgênera no bar; (iii) o público-alvo, a localização e o segmento ou nicho de mercado; (iv) a Análise SWOT; (v) a Matriz BCG; (vi) o cardápio; (vii) o ponto de equilíbrio a partir do cardápio apresentado; e (viii) a possível troca do nome pensado pela empreendedora.


Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Empreendedorismo; Plano de Negócios.

ABSTRACT

This real case of young entrepreneurs in small, medium and large cities in Brazil initially presents the conflict of generations and ways of seeing the world of an entrepreneurial feminist daughter and a sexist, religious and conservative father in a city in the countryside of Minas Gerais (Brazil). Amanda decides to put her love for cooking into practice and open a small restaurant/pub. After clarifying her ideas to her father and financial provider, Amanda has to deal with her father's attempt to stop the opening of her bar. The young entrepreneur needs to define her business, considering: (a) the type of restaurant and the gastronomy trends to follow; (ii) the visibility of her transgender cousin at the bar; (iii) the target audience, location and market segment or niche; (iv) the SWOT Analysis; (v) the BCG Matrix; (vi) the menu; (vii) the break-even point from the menu presented; and (viii) the possible change of the name thought by the entrepreneur.

Keywords: Strategic Planning; Entrepreneurship; Business Plan.

Recebido em: 21/05/2019
Aprovado em: 05/12/2019

Breno de Paula Andrade Cruz 
brenocruz@gastronomia.ufrj.br
Doutor em administração pela FGV/
EAESP
PhD in Business Administration - FGV/
EAESP
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro/RJ - Brasil

1 O presente caso de ensino não se trata de material inédito, tendo sido publicado no capítulo do livro *Cozinhando Sonhos: como futuros gastrônomos planejam empreendimentos socialmente responsáveis*, Breno de Paula Andrade Cruz e Arthur Dutton (organizadores), Editora CRV, Curitiba, 2019.

A Filha Única e Feminista de um Pai Conservador

Amanda, 23 anos, é uma jovem bacharel em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Minas Gerais. Sendo considerada como questionadora, a Viçosense acredita na igualdade de gênero e se define nas plataformas digitais como 'Feminista, Mineira e Cervejeira'. Amanda é fruto de uma gestação planejada com muito amor pelos seus pais Thadeu e Carmem - que foram pais tardios (aos 40 anos). Como única filha, Amanda sempre teve acesso às possibilidades de educação e consumo que uma família de classe média alta em uma cidade do interior tem. Seu pai, professor universitário quase aposentado, fez uma poupança assim que Amanda nasceu e mensalmente depositou 20% de um salário mínimo até a sua formação no ensino superior. Com aproximadamente 120 salários mínimos disponíveis em sua conta aos 23 anos, Amanda tomou a decisão de largar parcialmente sua formação técnica e investir no que ama: cozinhar. Mas a jovem feminista conta agora com os contrapontos de um pai conservador e controlador que insiste em palpites conservadores, machistas e religiosos em seu futuro empreendimento.

Em sua formação na graduação em Ciência e Tecnologia dos Alimentos na UFV, Amanda começou a despertar o interesse pela culinária ao ter conhecimento sobre técnicas de acondicionamento e preparo de alimentos. Amanda começou pela confeitaria, levando brigadeiros e bolos para comemorar os aniversários dos colegas de graduação - e sempre era sucesso e acabou recebendo o apelido de "Amandinha Gourmet". Empolgada, a jovem começou a fazer também as guarnições dos churrascos da turma e ganhava ainda mais admiração pelos colegas. Por influência dos amigos e de alguns familiares, Amanda se inscreveu para participar do programa de televisão Master Chef Brasil, chegando nas seletivas regionais, mas não prosseguiu para a seletiva nacional em 2017.

Como uma mulher jovem feminista, Amanda passa por algumas questões geracionais com seu pai e alguns membros de sua família paterna que são extremamente religiosos. Amanda desde cedo questionou em seu núcleo familiar a postura de sua mãe - dona de casa submissa aos interesses de um pai provedor que senta no sofá ao chegar em casa após o trabalho e é tratado como um rei da Idade Média.

Além disso, como único homem da casa, Thadeu sempre se acha do direito de dar a palavra final em qualquer assunto. Ao ser independente e poder empreender com o dinheiro que tem, Amanda tem que bater de frente com as ideias conservadoras e machistas que são apresentadas pelo seu pai sempre que conversam sobre a possibilidade de abertura de um empreendimento gastronômico em Viçosa.

Amanda ainda não decidiu se vai atuar em um nicho ou em um segmento de mercado. Por acreditar na igualdade de gênero e o contexto machista que o país sempre viveu, a jovem empreendedora pensa em abrir o 'Bar das Kahlo' - uma referência à famosa e emblemática Frida Kahlo. Seu pai já não gosta da ideia em função de supor que um bar deva ser frequentado mais por homens do que por mulheres; e, também, por achar que se for um bar para mulher a decoração deveria ser toda rosa e feminina. Enquanto o pai acredita que rosa é de menina e azul é de menino, Amanda luta pela quebra de tais ideias que ela considera ultrapassadas e que precisam ser revistas individualmente pelas pessoas em seus cotidianos.

A opinião do senhor Thadeu em relação à decoração do 'Bar das Kahlo' nem tem tanta importância como a discussão sobre presença de Tiffany na cozinha do Bar. Tiffany é prima de Amanda pela família da mãe e sempre esteve isolada em função de suas escolhas relacionadas ao gênero. Tiffany, 25 anos, foi a prima mais próxima de Amanda desde criança e por serem filhas únicas, foram criadas como irmãs em função da proximidade de suas mães. Thadeu não consegue ainda respeitar Tiffany como uma mulher transgênera. Até os 17 anos Thiago viveu como um homem cis - aquele que reconhece sua identidade de gênero a partir de sua condição biológica (AULTMAN, 2014). A partir dos 18, ao se mudar para Belo Horizonte (MG) para estudar, Thiago já não se identificava mais como um homem cis e optou por iniciar o processo de transição hormonal, se tornando uma mulher transgênera a partir dos 20 anos. Tiffany fez graduação em Turismo e Hotelaria, e, assim como Amanda, adora cozinhar. É unânime entre amigos e familiares que Tiffany tem a mão "abençoada" na cozinha. O olhar religioso e conservador de Thadeu tem gerado discussões calorosas dele com sua filha, visto que ele considera que ter "(...) Tiffany no bar é um absurdo. Ela é uma aberração da natureza!"

Ao contrário de muitas mulheres transgêneras que usam da prostituição para se manterem economicamente (GIONGO, OLIVEIRA-MENEGOTTO; PETERS, 2012) e para realizarem as mudanças estéticas em seus corpos, Tiffany

teve uma possibilidade que poucas mulheres trans no país tiveram: seus pais a apoiaram desde a adolescência. Além disso, o processo de harmonização foi realizado pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Tiffany agora se encontra em uma situação em que muitas pessoas transgêneras se encontram no Brasil: está desempregada. Embora a gastronomia, a indústria do entretenimento e da beleza sejam os segmentos que mais absorvem pessoas trans no Brasil (FERREIRA, 2009), a prostituição para mulheres trans acaba sendo uma das saídas em função da evasão escolar na adolescência por causa das violências simbólicas que estas pessoas sofrem (GIONGO, OLIVEIRA-MENEGOTTO; PETERS, 2012). Consequentemente, essas pessoas chegam ao mercado de trabalho com menor nível educacional e com menores possibilidades de concorrerem em postos de trabalho mais avançados.

Sendo a Gastronomia uma área com maior aceitação de pessoas trans e embora existam projetos de qualificação para esse público como é o caso do Trans-Garçonne – um projeto de extensão da graduação em Gastronomia da UFRJ para capacitar pessoas trans para o mercado de trabalho na sub-área de cafés, bares e bebidas (CRUZ et. al, 2020), ainda é uma dificuldade o emprego formal para essas pessoas. Amanda conhece essa realidade por ser praticamente irmã de Tiffany, mas seu pai fecha os olhos e continua agredindo Tiffany. Na última conversa com o pai, Amanda foi incisiva:

– Pai, se você resolveu colocar o dinheiro na poupança pra mim quando eu era bebê e fazer mensalmente um depósito, a escolha foi sua e da mamãe. Se é que ela decidiu alguma coisa, né!? (Ironia). Você correu o risco, há 23 anos de criar um sonho. Você não teve que pagar universidade ou ensino médio para mim. Não te dei trabalho algum porque sempre gostei de estudar.

– Eu concordo, minha filha. Você é um orgulho para nós (interrompeu Thadeu).

– Então, pai... o dinheiro está na minha conta. Eu poderia pegar e viajar o mundo, fazer um ano sabático ou sumir! Mas eu quero abrir meu bar. Sou grata por tudo, mas não quero depender mais de vocês.

– Mas bar é coisa de homem, minha filha!

– Pai, abra seus olhos, Nem parece que você é professor universitário. Que cabeça fechada essa sua, meu velho!

– Não quero que aluno meu chegue na sala e faça piadinha comigo, tipo: “Ah, enchi a cara no bar da sua filha... E que filha, hein professor!?”. O que eu vou falar na igreja? Que minha filha agora é dona de bar? E que no bar tem uma fake mulher cozinhando lá? Já não bastam as fake news? É muita modernidade para uma cidade do interior, minha filha! Vai viajar com este dinheiro... fazer uma pós-graduação. Esse mundo de bar não é pra você!

– Pai, é o seguinte (irritação): você tem duas opções. Ou você ajuda e abre sua mente ou você entra na justiça pra reaver esse dinheiro que está na minha conta, com meu CPF e com meus dados.

Dona Carmem ao presenciar aquela discussão, naquele nível de stress, atônita estava e atônita ficou sem se posicionar a favor do marido ou da filha. Amanda sabe que não pode atender aos desejos de seu pai em função do que ela acredita enquanto mulher e feminista. Seu perfil empreendedor e seu carisma lhe motivam cada vez mais a continuar entendendo suas possibilidades enquanto futura proprietária de um empreendimento gastronômico. E, por isso, ela continuou a pesquisar para entender o mercado e as características de Viçosa em relação à Gastronomia.

Características de uma Cidade Universitária Mineira

Viçosa é reconhecida na região da Zona da Mata mineira como uma cidade com vocação para o Ensino Superior. Desde a criação da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (Esav) em 1926, e, posteriormente sendo alçada ao posto de universidade Federal de Viçosa em 1969, a cidade de Viçosa sempre teve uma relação forte com a universidade. A ida de professores e estudantes para a cidade dinamiza o comércio local - seja na perspectiva formal (aluguel de imóveis, bares e restaurantes ou educação privada) ou na informal (donas de casa que lavam roupa de estudantes e limpam as repúblicas). No final da segunda década do século XXI, Viçosa possui além da UFV outras três instituições de ensino superior. De acordo com o IBGE, a cidade possuía em 2018 uma população estimada de 78.286 ha-

bitantes, um salário médio mensal de três salários mínimos e a uma estimativa de 30,8% da população total ocupada - com trabalho formal (IBGE, 2019).

A vocação para ser uma cidade universitária, assim como Ouro Preto, Lavras e Alfenas, ajudou a construir também outra importante característica que torna Viçosa relativamente conhecida em função do Ensino e Pesquisa: o Doce de Leite Viçosa. Em função da busca da excelência por meio da pesquisa científica na UFV, por anos seguidos o Doce de Leite Viçosa recebeu o prêmio de melhor doce de leite do Brasil. Esse prêmio realça como o mineiro é exigente com o doce de leite e como a pesquisa científica em uma universidade pública pode contribuir para melhorar um produto.

E se há quem diga que a culinária mineira é rica em misturas e sabores, Viçosa acaba sendo mais uma vez influenciada pelo contexto universitário em função (i) das festas de formatura e (ii) de um possível polo de cerveja artesanal que vem timidamente se estruturando na região em função da demanda e da produção de conhecimento da área.

Em relação aos empreendimentos gastronômicos, as festas de formatura na UFV e no Coluni (Colégio de Aplicação da UFV) são historicamente reconhecidas na cidade e na região em função da qualidade dos alimentos, do glamour destes eventos e da quantidade de bebida alcoólica. Esse contexto possibilitou, no decorrer de quase 100 anos, a abertura de buffets e outros serviços voltados a atender essa demanda de festas de formatura na UFV, Coluni e agora nas instituições privadas e nas escolas de ensino médio da cidade.

Da mesma forma, ainda associando Educação Superior e sua influência nos empreendimentos gastronômicos em Viçosa e região, a cidade começa a ter seus primeiros produtores de cervejas artesanais. Esse contexto se dá em função de algumas características. A primeira delas é pensada a partir do impacto que o conhecimento gerado na UFV tem no empreendedorismo local. O departamento de Química da UFV atua em Pesquisa, Ensino e Extensão no que diz respeito à produção de cervejas artesanais; ou seja, a capacitação pode ter influência nos empreendedores (as) que são ex-alunos (as) da UFV ou nos (as) nativos (as). Há também na sociedade um processo de gourmetização como uma forma de distinção social (BOURDIEU, 1979) por meio do status - e a cerveja artesanal de certa forma contribui no processo de distinção social por ser mais cara e por ter características

degustativas que permite tanto diferenciar quem busca status quanto agradar quem procura características de uma boa cerveja. E, considerando que Viçosa é uma cidade com baixo custo de vida para professores (as) universitários (as) de uma instituição pública, há a possibilidade de atuar neste segmento de mercado com cervejas de maior qualidade.

Assim como a Educação Superior, a cerveja parece fazer parte do cotidiano de Viçosa - não apenas em função da fama do povo mineiro beber muito. Viçosa também é reconhecida pelas suas cervejadas - eventos (com bebidas alcoólicas liberadas) realizados pelos formandos para arrecadarem dinheiro para pagar as luxuosas festas de formatura. O ambiente universitário tem sido discutido à luz do consumo de álcool em alguns estudos e o estudante universitário consome álcool tanto como uma estratégia para interagir em um grupo (DÁZIO; ZAGO; FAVA, 2016) quanto pelo fato de serem de outras cidades e estarem distantes de suas famílias (PEDROSA *et al.*, 2011). Assim, o consumo de álcool pode ser a porta de entrada para outras drogas.

Esse contexto de festas vivido por estudantes e moradores (as) de Viçosa começou a apresentar suas disfunções, sendo algumas delas: (i) o aumento do número de furtos nas ruas da cidade durante a noite; (ii) assassinatos de pessoas envolvidas com o tráfico de drogas; (iii) desaparecimento e homicídio de estudantes após festas; e (iv) estudantes produzindo maconha ou comercializando drogas sintéticas. Além disso, moradores têm culpado a prefeitura municipal pela falta de fiscalização dos excessos de estudantes após ou durante as festas - desde o volume do som, à limpeza da cidade e vandalismo de bens públicos e privados.

E em relação à diversidade, há de se destacar uma mudança de padrões na cidade em relação ao público LGBTQI⁺. Para uma cidade do interior de Minas Gerais, um estado provinciano e com a famosa expressão “da tradicional família mineira”, este público tem literalmente ganhado as ruas de Viçosa. Neste contexto, visões de empreendimentos conservadores que discriminam este público podem fomentar por parte dos consumidores o boicote, como já apontam alguns estudos em relação à responsabilidade social corporativa (CRUZ, 2017), à política (COSSIO-SILVA *et al.*, 2019) e à sustentabilidade (NGUYEN *et al.*, 2018).

Tendências na Gastronomia e Tipos de Restaurantes

O contexto e possibilidades de uma cidade universitária, mesmo com suas disfunções, tem motivado a Amanda a estruturar a ideia do 'Bar das Kahlo'. Amanda tem lido muito sobre os empreendimentos gastronômicos e a vida lhe parece também dar uma ajudinha. Amanda foi à Super Rio ExpoFood e neste evento conheceu uma professora do bacharelado em Gastronomia da UFRJ e a questionou sobre tendências na Gastronomia. A professora e chefe de cozinha apontou 10 possibilidades para Amanda pesquisar sobre oportunidades de negócios em relação ao preparo ou tipos de ingredientes, conforme é verificado no Quadro 1 após anotações de Amanda naquela conversa.

Quadro 1 Tendências na Gastronomia.

Tendência	Características
1 Design do Prato	A estética visual do alimento se apresenta com componente importante na experiência do consumo.
2 Pouca comida	Com influência da cozinha francesa, pratos com pouca quantidade de comida são considerados no menu degustação a fim de impactar a visão, olfato, tato e paladar.
3 Vegetariana	Exclui todos os tipos de carnes e tem aumentado o número de pessoas que compartilham dessa ideologia e que buscam por produtos com essas características.
4 Pratos sem ingredientes alergênicos	Pratos que primam pela não utilização de alimentos que contêm glúten, lactose, crustáceos e soja, por exemplo.
5 Cozinha molecular	Usa de conhecimentos da Química e da Física para processar os alimentos e promover maior interação dos sentidos humanos com o alimento.
6 Dumplings	Com influência da culinária chinesa, são pratos que evitam frituras.
7 Aproveitamento Integral dos Alimentos	Utiliza-se todos os componentes dos alimentos (cascas, sementes ou folhas) a fim de minimizar o desperdício e trabalhar a perspectiva da Sustentabilidade

8	PANCs	Plantas Alimentícias Não Convencionais (PANCs) como plantas nativas, silvestres ou autótonas que foram historicamente desconsideradas no preparo dos pratos - por exemplo, amargosa, agrião-selvagem ou casca do maranhão.
9	Finger food	Tipo de comida servida de maneira que possa se comer com os dedos como salgadinhos, <i>nachos</i> e espetinhos grelhados.
10	Comida de Rua	Tem se apresentado muitas vezes por meio de <i>food trucks</i> , sendo uma alternativa para clientes que optam pela proximidade e agilidade.

Fonte: elaboração própria após conversa com especialista.

Para a *Chef* de cozinha e professora em Gastronomia, Amanda teria quer ter claro também qual o tipo de restaurante pretende abrir. Não basta apenas ter a ideia e seguir uma tendência. Para a *chef*, “*é importante, Amanda, você alinhar a tendência ao tipo de restaurante que você quer. Se isso não está claro para você, por mais que você conheça o mercado, as chances de não dar certo é grande.*”. Assim, Amanda leu o livro *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes* e aprendeu um pouco sobre os tipos de restaurantes - que são resumidos a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 Os tipos de restaurantes na Gastronomia.

Tendência	Características
Tradicional	Possui um cardápio extenso por atender um público eclético (de crianças a idosos) e sem sofisticação.
Internacional	Se apresenta com um cardápio com pratos de diferentes países para atender diferentes pessoas de diferentes partes do mundo.
Gastronômico	Tem a frente um chef de cozinha que atua com criatividade na preparação dos pratos. É um ambiente elegante e sofisticado.
Especialidades	Tem um cardápio restrito especializado em determinado (i) produto, (ii) forma de preparação ou (iii) país, área ou região.
Grill	Especializado em grelhados.
Self Service	Apresenta uma alimentação rápida e variada podendo ter preço fixo ou por quilo.

Catering	São pratos para serem transportados e com grande volume de produção (refeições em vôos internacionais, por exemplo).
Casa de Sucos	Oferece sucos, vitaminas e lanches rápidos como sanduíches e salgados. No Brasil é comum coexistirem uma casa de sucos junto a uma lanchonete.
Brasserie	Casa de bebidas e restaurante ao mesmo tempo. No Brasil é chamada de Choperia.
Fusion Food	Mistura elementos de várias culturas.
Típicos	Se concentra em um país (Japão, Itália ou Coréia), região (Mediterrâneo ou Ásia) ou gênero (especializado em um gênero específico de uma região ou país; por exemplo: churrascaria gaúcha).
Fast Food	Preza pela rapidez na entrega do produto e serviço, optando pela simplificação e facilidade.
Buffet	Oferta serviço de alimentação em residência ou eventos.
Coffe Shop	Ambientação simples com cafés e bebidas derivadas, sucos, tortas, salgados e sobremesas.
Lanchonete	Ambientação mais simples que coffe shop e oferece petiscos e salgados em mesas ou balcões.
Doçaria/ Sorveteria	Tipo de restaurante focado em doces.
Pub	Tipo de bar onde se encontra bebidas e comidas rápidas.
Drugstore	Semelhante à uma loja de conveniência em que são encontrados alimentos industrializados para consumo fora do ambiente.
Restaurante de Coletividades	São restaurantes institucionais, de auto serviço (restaurante universitário e restaurante de uma montadora de carros).
Bistrô	Local e decoração mais simples remetendo a um ambiente familiar geralmente comandado por uma família, abrindo somente para almoço e jantar.
Rotisserie	São maiores que um bistrô e oferecem pratos simples e rápidos. Sua decoração é inspirada na Bellé Époque. Como surgem a partir das cervejarias, é possível encontrar cervejas em barris.
Food Truck	Restaurante que se estrutura sobre um veículo e que oferece comida nas ruas, em espaços de feiras ou estacionamentos.

Fonte: Construído a partir de Fonseca (2014) e Araújo (2012).

Escolha o Ponto

Viçosa, entre o final da década de 1990 e meados da segunda década do século XXI, passou por mudanças significativas em relação à habitação. Como impacto direto das políticas educacionais dos governos Lula e Dilma via Reuni, a UFV ampliou a oferta de cursos de graduação e isso gera impacto direto na demanda por habitação pelos estudantes que saem de suas cidades e se mudam para Viçosa. Desta forma, a cidade “cresceu para cima” a partir de muitos prédios que ocuparam os terrenos de casas de famílias que com a morte de seus pais acabaram por capitalizar os terrenos - que deram lugar aos prédios planejados para estudantes.

O grande número de imobiliárias para uma cidade do interior de Minas Gerais evidencia quão aquecido é o mercado da habitação em Viçosa. É interessante que neste mercado, historicamente, os aluguéis são estipulados a partir do valor do salário-mínimo. É normal um inquilino alugar um imóvel por 1 salário-mínimo ou 1/2 salário-mínimo. Os imóveis mais valorizados, sejam residenciais ou comerciais, são aqueles próximos à UFV. Quem tem carro, moto ou bicicleta acaba muitas vezes por escolher bairros mais distantes da UFV por serem imóveis geralmente mais baratos ou maiores. Há de se considerar que esses bairros mais distantes são aqueles com no máximo 3 ou 4 quilômetros de distância da entrada principal da UFV. Comercialmente, três são as ruas de maior fluxo de pessoas:

1. **CALÇADÃO** - rua central de Viçosa em que não há trânsito de carros (somente pedestres) e que agrega muitas lojas de roupas, calçados e eletrodomésticos. Existe no Calçadão uma cafeteria, uma pastelaria chinesa e um restaurante fast-food dentro do shopping. Perpendicular ao Calçadão, existe o “Calçadinho”: uma rua de acesso ao Calçadão e que também somente pedestres têm acesso e que possui lojas diversas, bancos, uma hamburgueria tradicional na cidade (Quero Mais) e uma franquia de uma pizzaria/hamburgueria.
2. **AVENIDA PH ROLFS** - (2) Avenida PH Rolfs - é uma rua que o seu término é a entrada principal da UFV. Existem prédios comerciais e residenciais e alguns empreendimentos gastronômicos muito próximos à UFV (restaurantes, sorveteria, confeitaria, lanchonetes, padaria e bares). Há uma gran-

de concentração de empreendimentos gastronômicos nessa área - em função, inclusive, de ser uma área de passagem para entrada para a UFV. Por anos a UFV teve apenas duas entradas/saídas (sendo que a segunda era bem distante e com pouca movimentação). Mas a entrada da famosa '4 Pilastras', que se inicia no final da PH Rolfs, ainda é a entrada com maior fluxo de pessoas e isso ajuda a explicar a existência do comércio.

3. **AVENIDA SANTA RITA** - embora relativamente próxima à entrada da UFV, historicamente foi uma avenida mais residencial e contava com uma padaria, um bar, dois trailers de hamburgueres, duas farmácias, duas escolas, um supermercado e um açougue. Na segunda década do século XXI, a construção de prédios começou a abrir a possibilidade de espaços comerciais em suas plantas e Avenida Santa Rita possui agora 3 bares, 1 grande restaurante e duas hamburguerias, além dos empreendimentos que já existiam. A Avenida Santa Rita se tornou o ponto de encontro de estudantes antes e depois das festas - ou para comemorarem o fim do semestre letivo antes das férias.

Figura 1 Disposição geográfica das três principais áreas comerciais da cidade de Viçosa (MG) e os possíveis pontos comerciais para locação.



Fonte: Elaboração própria a partir do Google Maps.

Uma das decisões mais importantes de Amanda é escolher onde será o seu negócio. O Quadro 3 apresenta quatro possibilidades de aluguel de imóveis em Viçosa. Suas localizações podem ser visualizadas a partir da Figura 1 (pontos A, B, C e D) e sua disposição geográfica em comparação à UFV e às ruas comerciais da cidade. Nenhum dos pontos cobra a “passagem do ponto” - capital investido que se perde no final do contrato por se tratar de um ponto comercial bom.

Quadro 3 Características dos pontos a serem escolhidos.

Ponto	Aluguel	Vantagem da Localização	Desvantagem da Localização	Adaptações físicas necessárias
A	4 SM	Se encontra no centro da cidade, próximo ao Calçadão e à Avenida Santa Rita.	É uma rua com pouca movimentação e relativamente escura durante a noite. Não se pode deixar cadeiras e mesas na calçada.	Com 58m ² , o espaço já foi usado como salão de beleza e não precisa de modernização. Todavia, precisa de construir uma cozinha. Estima-se um gasto de 20 salários para reforma.
B	2,5 SM	Fica próximo ao primeiro shopping comercial de Viçosa e à rodoviária. Existe uma igreja evangélica e uma academia de <i>jiu-jitsu</i> . Seria possível colocar mesas e cadeiras na calçada.	É uma rua de intenso tráfego de carros e menor tráfego de pedestres. À noite não é uma rua com pouca iluminação, mas relativamente vazia e com furtos.	O espaço tem 65m ² e antes funcionava uma tabacaria - que fechou há dois anos e o espaço está sem alugar. Há uma cozinha simples e a estimativa de gastos com a reforma é de 30 salários mínimos.
C	3 SM	É no centro da cidade, perto da praça principal. A noite é fácil de estacionar carros ou motos.	De dia é difícil estacionar carros e não seria possível tanto de dia quanto de noite colocar mesas e cadeiras nas calçadas.	Com 40m ² é um espaço que precisa de modernização e que antes era uma casa lotérica. Estima-se um gasto de 35 salários mínimos com reformas.

D	3 SM	É próximo à rua do Bar Leão - um reconhecido bar da cidade que é famoso por ser mais alternativo na cena do Rock. Na região do Bar Leão existem muitas repúblicas (moradias de universitários).	É o ponto mais distante da UFV; fica ao lado de um hospital; e, fica próximo a um aglomerado de 3 bares antigos frequentados por homens mais velhos com tendências ao alcoolismo.	O espaço com 60m ² era antes uma floricultura e precisa de um projeto de modernizar e adequar a estrutura para um restaurante. A projeção é de um gasto de 38 salários para reforma.
----------	------	---	---	---

Legenda: SM = Salário-Mínimo.

Fonte: Elaboração própria

E como será o *menu* do Bar das Kahlo?

A definição do menu de um restaurante é um dos pontos centrais no sucesso de um empreendimento. É muito mais que acertar a quantidade de temperos e sabores: é oferecer o que o cliente deseja, com um serviço de qualidade e com um preço que seja factível com a realidade econômica do ambiente que o negócio está inserido. Seja atuando em um segmento ou em um nicho de mercado, o (a) empreendedor (a) deve estar atento para as possibilidades em oferecer pratos que sejam gostosos, mas que também sejam viáveis economicamente para um restaurante.

A Tabela 1 apresenta alguns pratos já identificados por Amanda para compor o menu do 'Bar das Kahlo'. Ela separou inicialmente 35 pratos que podem ser inseridos no cardápio. Como não foi decidido ainda a tendência gastronômica a seguir e o tipo de restaurante, Amanda apenas tem em suas anotações as possibilidades de pratos a serem considerados em um futuro menu, bem como as tendências que estes pratos podem estar associados, estimativas de custos de produção total (CPT) e de preço estimado de venda (PEV), a margem de contribuição unitária (MCU) de cada prato, o preço médio daquele prato nos concorrentes (PMC) caso exista e uma especulação dela em relação às possibilidades de crescimento daquele prato no mercado (PCM) e a participação de mercado (PM) do produto no fluxo de caixa do bar.

Tabela 1 Descrição geral dos pratos que podem compor um cardápio.

Prato	Tendência	CPT	PEV	MCU	PMC	PCM	PM
ENTRADAS							
Batata Frita com casca	3, 7, 9 e 10	5,05	12,00	4,55	13,00	Baixa	Alta
Mandioca frita	9 e 10	4,88	12,00	4,72	13,00	Baixa	Alta
Espetinho de muçarela de búfala, berinjela, tomate seco e manjericão	3, 7 e 9	1,50	5,00	2,25	-	Alta	Alta
Mandioca frita com queijo e calabresa	3, 9 e 10	6,07	15,00	5,93	16,00	Baixa	Alta
Caldo de Feijão	3 e 10	1,23	5,00	2,77	5,00	Baixo	Baixo
Calabresa na chapa	9 e 10	8,78	20,00	7,22	18,00	Baixa	Baixa
Dadinho de tapioca com geléia dedo de moça	5 e 9	8,00	14	3,22	10,00	Alta	Baixa
Sopa Creme de legumes com beldroega	3, 4 e 8	10,00	15,00	2,00	-	Baixa	Baixa
Aspargos salteados com molho <i>hollandaise</i>	1, 2, 3 e 6	15,00	40,00	17,00	15,00	Baixa	Baixa
Espetinhos de Berinjela com molhos diversos	1, 2, 3 e 6	3,21	12,00	6,39	-	Alta	Alta
<i>Couvert</i> Vegetariano de legumes grelhados	3 e 7	3,55	13,00	6,85	-	Baixa	Baixa
Bolinhos de queijo com casca de cenoura	7 e 9	5,59	12,00	4,01	-	Alta	Alta
Bolinhos de Abóbora fundida com casca de cenoura	1, 2 e 5	2,89	15,00	9,11	-	Alta	Alta
Bolinhos de berinjela fundidos com casca de beterraba	1, 2, 5 e 7	3,01	15,00	8,99	-	Alta	Alta
<i>Harumaki</i> de legumes	1, 2, 6, 7 e 9	0,91	4,00	2,29	3,00	Baixa	Alta
<i>Harumaki</i> de Ora-Pro-Nobis com catupy	1, 2, 3, 6, 7 e 9	0,91	4,00	2,29	-	Baixa	Alta

PRATOS PRINCIPAIS

Cestinha de parmesão recheada de cubos de alcatra com cogumelos	1 e 9	1,80	8,00	4,2	-	Alta	Alta
Barquete de porco desfiado	1 e 9	2,5	10	5,5	-	Baixa	Alta
Panelinha de cordeiro com vinagrete de caju	1 e 9	3,25	10	5,0	-	Baixa	Alta
Ravióli de tomate com recheio de <i>cream cheese</i> com ervas	1,2, 5 e 6	10	25,00	10,00	25,00	Alta	Baixa
<i>Briouat</i> de carne com tomate <i>confit</i> - versão adaptada com o tomate <i>confit</i> . "Pastel" feito com massa folhada.	1, 2, 4, 9 e 10	25,00	40,00	7,00	-	Baixa	Alta
<i>Tagine</i> de Frango	1 e 4	45,00	70,00	11,00	45,00	Baixa	Baixa
Risoto de abobrinha com rúcula e limão siciliano	1, 3 e 4	12,00	25,00	8,00	23,00	Alta	Alta
Lomo Saltado com arroz - Carne com vegetais	1, 4 e 10	59,00	90,00	13,00	-	Baixa	Baixa
Tartar baiano com lombo fumeiro	2 e 9	12,00	20,00	4	-	Alta	Alta
Caldo verde com Ora-Pro- -Nóbis e Ervilha	3, 7 e 8	2,00	6,00	2,8	5,00	Baixa	Alta
Sanduíche de filé de peixe ao molho de camarão	3 e 9	7,00	20,00	9,00	-	Alta	Alta
<i>Fettuccine</i> com camarão seco e linguíça	4 e 9	11,00	20,00	5,00	35,00	Alta	Alta
<i>Fettuccine</i> com camarão seco e linguíça	1, 3 e 8	25,00	45,00	7,00	42,50	Alta	Baixa
Filé de salmão grelhado com purê de azedinha	1, 2 e 8	18,00	45,00	18	-	Alta	Baixa

Talharim de tomate com talharim de <i>curry</i> , camarão, caviar de coco e framboesa com gosto de maracujá (principal)	1, 2, 5 e 6	25,00	50,00	15,00	-	Alta	Alta
Ar de <i>shoyu</i> , sorbet de cebola caramelizada, pó de presunto parma e atum fundido com salmão (principal)	1, 2 e 5	35,00	60,00	13,00	-	Alta	Alta
Paçoca de rabada, pipoca de gema, <i>marshmallow</i> de limão siciliano e azeite encapsulado em caramelo transparente (principal)	1, 2 e 5	20	60	28,00	-	Baixa	Baixa
Nhoque de batata com ora-pro-nobis ao molho branco	3 e 8	10,00	30,00	14,00	-	Alta	Alta
Sufê de cenoura - cenoura, ovos, leite desnatado, farinha de trigo, queijo parmesão e noz moscada)	1, 2, 3 e 6	12,00	30,00	12,00	-	Alta	Baixa
Panqueca de beterraba (beterraba, leite, ovo, manteiga, farinha de trigo) com recheio de espinafre e ricota	1, 2, 3 e 6	10,00	30,00	14,00	-	Baixa	Alta
Kibe de abóbora com recheio de muçarela	1, 2, 3 e 6	8,00	25,00	12	-	Baixa	Alta
SOBREMESAS							
Fatia de bolo de ameixa com aveia	3 e 7	1,01	5,00	2,74	-	Alta	Baixa
Mousse de doce de leite com bolinhas de queijo	1 e 5	2,37	7,00	2,88	-	Alta	Baixa
Fatia de bolo de cenoura	1 e 7	1,49	5,00	2,26	4,00	Baixa	Alta

Fatia de torta chocolate com esferas de morango	1 e 5	2,49	7,00	2,76	-	Alta	Alta
<i>Brownie</i> de Biomassa de banana verde e cacau com calda de chocolate	5 e 9	3,00	7,50	3,00	-	Alta	Alta
Arroz doce diet	3 e 7	0,99	5,00	2,76	5,50	Baixa	Baixa
Mousse espuma de chocolate	2, 3 e 5	2,77	7,50	2,85	-	Alta	Alta
Fatia de bolo integral de banana	3, 4 e 7	1,11	7,50	4,51	6,50	Alta	Alta
Churros com creme de avelã	5 e 9	2,20	8,00	4,2	10,00	Alta	Alta
Tartar de melancia com gema defumada e encapsulada de manga, broto de beterraba e farofa de azeite	1, 2, 3, 5 e 8	8,50	20,00	8,00	-	Baixa	Baixa
<i>Cupcake</i> de talos de beterraba	1, 2, 7 e 8	1,15	7,50	4,47	-	Alta	Baixa
Brigadeiro de chocolate com pimenta no copinho	1 e 2	0,88	4,00	2,12	4,50	Baixa	Alta
Fatia de bolo de abobrinha com ora-pro-nóbis coberto com mel e <i>praliné</i> de nozes	3, 7 e 8	1,92	5,00	2,08	5,00	Alta	Alta
Mini pudim de erva doce	1, 2 e 8	1,32	7,00	3,93	-	Alta	Baixa
Mini bolo Prestígio sem glúten	1 e 4	2,21	7,50	3,41	8,00	Baixa	
Fatia de Bolo de Banana sem glúten e lactose	1, 4 e 7	2,08	7,50	3,54	8,00	Baixa	Baixa
<i>Crumble</i> de frutas vermelhas	1, 2, 3 e 6	8,00	15,00	4,00	-	Baixa	Baixa
Pamonha doce	10	1,57	5,00	2,18	4,00	Baixa	Alta

Espetinho de queijo minas com goiabada cascão grelhado	9 e 10	0,98	5,00	2,77	-	Alta	Baixa
Brigadeiro com casca de banana	1, 7, 8 e 9	0,79	5,00	2,96	-	Baixa	Baixa
Harumaki de brigadeiro	6 e 9	1,65	7,00	3,60	6,50	Baixa	Alta
Harumaki de queijo com goiabada	6 e 9	1,21	7,00	4,04	6,50	Baixa	Alta
Harumaki de doce de leite	6 e 9	1,35	7,00	3,90	6,50	Baixa	Alta
Harumaki de doce de leite com queijo	6 e 9	1,43	7,00	3,82	6,50	Baixa	Alta
Cestinha de mini harumakis	1 e 6	1,66	9,00	5,09	-	Alta	Alta
Cural de milho verde	10	0,61	4,00	2,39	3,50	Baixa	Alta
Fatia de cuscus com raspas de coco	10	0,77	5,00	2,98	4,00	Baixa	Baixa
Cocadinha de Café	3 e 9	0,80	4,00	2,2	-	Baixa	Alta

BEBIDAS

Água Mineral sem Gás	-	0,75	2,50	1,25	2,50	Baixa	Baixa
Água Mineral com Gás	-	0,75	3,00	1,65	3,00	Baixa	Baixa
Café Expresso	-	1,00	3,50	1,8	4,00	Baixa	Baixa
Suco de Laranja 300 mL	-	1,34	5,00	2,66	5,00	Alta	Baixa
Refrigerante lata	-	2,78	4,00	0,42	4,00	Baixa	Baixa
Cerveja 600mL	-	6,50	8,00	-0,1	8,00	Baixa	Alta
Caipvocka	-	2,48	9,99	5,51	9,00	Baixa	Alta
Caipirinha	-	1,97	8,00	4,43	8,00	Baixa	Alta
Sucos Detox	-	2,35	6,00	2,45	4,50	Baixo	Alto
Sucos de 300L com polpa	-	0,88	4,00	2,32	5,00	Baixo	Alto

Legenda: CPT = Custo Total de Produção; PEV = Preço Estimado de Venda; MCU = Margem de Contribuição Unitária; PMC = Preço Médio da Concorrência; PCM = Possibilidade de Crescimento no Mercado; PM = Participação de Mercado.

Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo com especialistas.

As despesas fixas mensais do empreendimento gastronômico incluem o aluguel do ponto, a manutenção do ar condicionado (25% de um salário mínimo), assessoria contábil mensal (50% do salário-mínimo), Internet Banda Larga, telefone fixo, celular e TV (20% do salário-mínimo) e um software de gerenciamento de vendas (30% do salário mínimo). Há, também os custos de produção com mão de obra direta, sendo dois funcionários com cada um recebendo 01 salário-mínimo e os tributos do empregador relacionados à contratação da mão de obra.

Partiu abrir o Bar das Kahlo?

A partir dessas informações apresentadas no caso, você deve contribuir com sugestões que corroborem futuras decisões de Amanda e para isso, você precisa definir:

1. O público-alvo do Bar das Kahlo e o tipo de segmentação. Será trabalhado um segmento de mercado ou um nicho de mercado? Por quê?
2. Qual tendência na gastronomia adotar considerando também os tipos de restaurantes; e apresentar uma Matriz SWOT para esta escolha que agregue a (i) tendência e o (ii) tipo de restaurante.
3. O ponto do negócio considerando a localização, metragem dos potenciais imóveis disponíveis para locação e o custo-benefício do aluguel e das reformas necessárias.
4. Quais características relacionadas à decoração do 'Bar das Kahlo' deveriam ser adotadas tanto em relação às cores quanto em relação à mobília. Considere que há um impasse entre Amanda e seu pai Thadeu.
5. Considere o design do cardápio do restaurante com no mínimo 15 pratos que estejam associados à tendência e ao tipo de restaurante. Adicionalmente, calcule o ponto de equilíbrio do empreendimento considerando os pratos e as bebidas do cardápio.
6. A carta de bebidas com no mínimo 10 bebidas e o ponto de equilíbrio para cada bebida. E, com base no segmento ou nicho escolhido, seria interessante investir na oferta de cervejas artesanais? Por quê?

7. Com base nas estimativas dos 15 pratos apresentados em seu menu, evidenciar como eles se encaixariam na Matriz BCG e o porquê.
8. A presença de Tiffany: ela deve aparecer mais para os clientes ou ficar mais escondida deles? Quais os motivos que corroboram sua decisão?
9. Se concordam com o nome do bar ou se teriam outra sugestão. Qual seria e por quê?
10. Qual seria o texto de missão do 'Bar das Kahlo' ou do novo nome caso adotado.

Resumo do Caso

Esse caso verossímil à realidade de jovens empreendedores em pequenas, médias e grandes cidades no Brasil apresenta inicialmente o conflito de gerações e modos de ver o mundo de uma filha feminista empreendedora e um pai machista, religioso e conservador em uma cidade do interior de Minas Gerais. Amanda decide colocar em prática seu amor em cozinhar e decide abrir um restaurante. Após esclarecer suas ideias ao seu pai e provedor financeiro, Amanda tem que lidar com a tentativa de seu pai impedir a abertura do seu bar. A jovem empreendedora precisa definir seu negócio, como, por exemplo: (a) o tipo de restaurante e a tendência na gastronomia a seguir; (ii) a visibilidade de sua prima transgênera no bar; (iii) o público-alvo, a localização e o segmento ou nicho de mercado; (iv) a Matriz SWOT; (v) a Matriz BCG; (vi) o cardápio; (vii) o ponto de equilíbrio a partir do cardápio apresentado; e (viii) a possível troca do nome pensado pela empreendedora.

Objetivos Educacionais

- Discutir a importância do Planejamento Estratégico em um pequeno negócio, fugindo das grandes cidades, propiciando que discentes de pequenas cidades possam pensar sobre suas realidades e contextos; bem como convidar discentes de grandes cidades a refletirem sobre empreendimentos em pequenas ou médias cidades.

- Convidar discentes a se posicionarem sobre a decisão de escolha do ponto do negócio, de maneira a associar tal decisão com questões financeiras e mercadológicas.
- Possibilitar uma discussão prática à luz das variáveis financeiras apresentadas, discutindo temáticas como Margem de Contribuição Unitária e Ponto de Equilíbrio.
- Consolidar o conhecimento em relação a algumas teorias tais como Matriz SWOT, Matriz BCG, Segmentação, Segmento de Mercado e Nichos de Mercado.
- Problematicar a questão da transgeneridade no mercado de trabalho buscando associá-la à Responsabilidade Social Corporativa e à Sustentabilidade.
- Consolidar o entendimento de que as decisões em um negócio são sistêmicas e impactam em diferentes áreas e atores internos e externos.

Preparação para o Caso

A seguir são apresentadas informações relevantes no processo de condução deste estudo de caso. Em relação às características dos (as) educandos (as) que utilizarão esta proposta, entende-se que ela é aplicável tanto para os cursos de bacharelado em Administração, Turismo e Gastronomia, bem como nos cursos de formação de tecnólogos (presencial ou EAD) em áreas específicas da Administração como Gestão de Pessoas, Gestão de Marketing, Empreendedorismo e Planejamento Estratégico. Nesses cursos tanto de bacharelado quanto de tecnólogo, as disciplinas que possam vir utilizar deste conteúdo são: Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, Elaboração de Plano de Negócios, Marketing, Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade e outras disciplinas afins.

Considera-se importante que a leitura seja realizada fora da sala de aula para que se evite o desperdício de tempo em sala.

AQUECIMENTO – o (a) docente iniciará a discussão do caso questionando sobre a visão geral dos (as) estudantes em relação ao documento lido. Esse

aquecimento levará o (a) docente ao entendimento de se a leitura prévia foi realizada ou não.

EQUIPE DE TRABALHO – quanto maior a turma, maior será o tempo gasto para aplicação do caso. O ideal é que a equipe de trabalho seja composta por três estudantes. Todavia, dependendo do tamanho da turma (acima de 30), o (a) docente poderá trabalhar com 4 ou 5 componentes por equipe. É melhor que a equipe seja composta por um número ímpar de estudantes para, no caso de uma decisão sem consenso, tenha-se um desempate.

O MOMENTO DE APLICAÇÃO – é importante que na matriz curricular do curso de Administração, Turismo, Gastronomia ou os tecnólogos antes mencionados, os discentes já tenham tido contato com outras disciplinas/conteúdos relacionados ao Planejamento Estratégico ou ao Empreendedorismo, Marketing e Gestão Financeira/Orçamentária; pois este caso, aplicado em sua íntegra respondendo às 10 questões, exige conhecimento prévio relacionados a essas outras disciplinas.

Em relação à disciplina de Planejamento Estratégico, entende-se que este caso é melhor aplicado ao fim, como um trabalho final que substituirá uma prova escrita. Esta avaliação seria dividida na entrega do trabalho escrito e na apresentação de um seminário. Não parece ideal que a nota da apresentação oral seja maior que a nota do trabalho escrito.

APRESENTAÇÃO EM SEMINÁRIO – sugere-se que como parte da aplicação do caso seja estruturado um momento de discussão e apresentação dos resultados pelas equipes. Como existem 10 tendências na gastronomia apresentadas no caso e mais de 20 tipos de restaurantes e também mais de 50 opções no menu desde entradas, pratos principais, sobremesas e bebidas, os resultados tendem a ser bem diferentes. Esse seminário ajudará na assimilação de conteúdos e também no entendimento da pluralidade de ideias e criações. Uma segunda sugestão é convidar a equipe a apresentar as ideias do caso como se fosse para um grupo de investidores, sendo essa uma estratégia de gerar maior motivação e comprometimento da equipe.

TEMPO DE DURAÇÃO – Para uma turma de aproximadamente 25 alunos o tempo total de condução deste caso é de aproximadamente 12 horas-aula. O Quadro 4 evidencia o tempo médio utilizado para cada uma das ações individuais.

Quadro 4 Tempo de Aplicação do caso de ensino.

Ação	Tempo Médio
Leitura do caso	2h
Aquecimento e formação das equipes	2h
Reunião individual com os grupos no decorrer do semestre para esclarecer dúvidas e sugerir alterações	4h
Apresentação do Seminário*	4h
Total	12 h

* Aqui foi considerado um tempo médio de 20 minutos de apresentação para uma turma com 24 alunos, totalizando 4 horas de seminário. Um tempo menor que esse não é ideal pois atrapalha o processo de apresentação de ideias e de diálogo entre seus colegas discentes e com o (a) docente.

Questões para Discussão

A seguir são listadas três questões que podem ser trabalhadas. Há de se destacar que as 10 questões exigem tanto de educadores (as) quanto de educandos (as) um olhar sistêmico construído por meio do conhecimento teórico, de uma possível experiência prática e também de uma sensibilidade empreendedora. Assim, tem-se como demanda aos educandos (as):

- Há a possibilidade de resolver o impasse entre pai e filha em relação à decoração do bar que será aberto?
- O nicho de mercado seria uma possibilidade para este empreendimento? Quais seriam as principais características da persona e do público-alvo?

- Tiffany deve ficar escondida na cozinha? Quais os argumentos técnicos que desbancam essa ideia de Thadeu e quais os argumentos que podem ser usados à luz dos conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa?

Alternativas para Análise do Caso

- **A ESCOLHA DA TENDÊNCIA NA GASTRONOMIA E DO O TIPO DE RESTAURANTE** – algumas tendências deveriam ser evitadas neste caso pois são de difícil operacionalização das receitas, tais como: pratos sem ingredientes alergênicos, cozinha molecular, *dumplings* e PANCs. Da mesma forma, os seguintes tipos de restaurantes não se encaixariam na proposta de um bar neste caso, como: Internacional, Gastronômico, Especialidades, *Self Service*, *Catering*, *Fusion Food*, Típicos, *Coffe Shop*, Doçaria, *Drugstore*, Restaurante de Coletividades e *Food Truck*. Os demais tipos de restaurantes fazem sentido e podem ser considerados.
- **A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT** – aqui é importante que a equipe consiga apresentar a relação dos pontos fortes e fracos como componentes do ambiente interno, e, portanto, de controle por parte do bar; e, a relação das ameaças e oportunidades com o ambiente externo e que o negócio não tem controle. Exemplos para cada um destes elementos para este caso são: Ponto Forte: interesse da empreendedora em sempre se atualizar em relação à gastronomia; Ponto Fraco: Pouco capital de giro após reformas; Oportunidades: nova política pública municipal de segurança pública; Ameaças: a aprovação de uma lei municipal do silêncio.
- **A ELABORAÇÃO DA MATRIZ BCG** - Por meio das variáveis Possibilidade de Crescimento de Mercado (PCM) e Participação de Mercado (PM) é possível que as equipes definam alguns produtos. Para tornar essa análise mais robusta, pode-se usar a Margem de Contribuição Unitária que foi apresentada em valor monetário. Pelo Preço Estimado de Venda (PEV) e MCU é possível encontrar a MCU percentual. Com essas informações

é possível que a equipe apresente os produtos Abacaxi, Vaca Leiteira, Interrogação e Estrela.

- **A ESCOLHA DO PONTO** – os quatro pontos apresentados no texto apresentam vantagens e desvantagens. O empreendedor mais conservador tenderá a buscar o menor preço ou as menores despesas de adequações da estrutura em relação ao ponto. Estudantes mais sensíveis em relação à violência contra a mulher tendem a eliminar o Ponto D em função do contexto ao se entorno. Estudantes que prezem pela segurança noturna tendem a eliminar os pontos A e B.
- **DEFINIÇÃO DA MISSÃO DO EMPREENDIMENTO** – existem três componentes importantes na definição do texto de missão de uma empresa, são eles: (i) o ramo de atuação, (ii) os *stakeholders* e (iii) os valores da empresa. O ramo de atuação é a gastronomia, por meio de um bar. Os *stakeholders* poderiam ser exemplificados por meio de seus colaboradores, clientes, sociedade e a cidade. Ao entendermos o perfil de Amanda nas primeiras linhas do caso é possível especular alguns de seus valores pessoais, como a igualdade de gênero, o empoderamento feminino na sociedade, a luta contra o machismo, além de outros componentes de uma mulher jovem. Assim, um texto de missão poderia ser exemplificado:

“Oferecer alimentos, bebidas e serviços de qualidade a quem preza uma boa comida e bebida em Viçosa, respeitando todas mulheres e gerando lucro com respeito à sociedade”.

- **APRESENTAR O MENU DO EMPREENDIMENTO GASTRONÔMICO** – foi solicitado que a equipe apresente no mínimo 15 pratos que integrem o *menu*. Por exemplo, não faz sentido ter como sobremesa um pudim tradicional de leite condensado se a tendência escolhida foi ‘Pratos sem Ingredientes Alergênicos’ (o pudim tem lactose). Ou, também, não é robusta a ideia de apresentar no menu uma sopa de ervilhas com bacon se foi escolhida tendência vegetariana. Aqui não é exigido conhe-

cimento em gastronomia na escolha dos pratos e sim um mínimo de coerência. Há de se discutir, na elaboração do *menu*, a complexidade de preparo dos pratos de maneira que se possibilite a implementação real. Existem pratos, como da cozinha molecular, que exigem muitas técnicas de preparo.

- **ESTIMULAR A NOÇÃO DA NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO** - para alguns discentes de graduação em Administração (ou áreas afins) a discussão sobre os rumos financeiros de um empreendimento é negligenciada em função de uma predisposição de não se gostar de trabalhar com cálculo. Este caso pode ser usado como estratégia pedagógica em disciplinas de Gestão Financeira para realçar a importância de uma decisão financeira (ou do planejamento) para outras áreas da Administração - evidenciado quão sistêmica é a área de atuação do profissional de gestão.

As Fontes Básicas de Pesquisa para o(a) Discente

Os textos apresentados a seguir servem de auxílio para (i) a construção do conteúdo na disciplina, (ii) no entendimento dos tipos de restaurante e (iii) no crescimento do setor da Gastronomia:

- I. CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Adão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- II. FONSECA, M. T. *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes*. São Paulo: Editora Senac, 7^a. ed., 2014.
- III. KIVELA, J.; CROTTS, J. C. Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30, 3, 2006, p. 354-377. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348006286797>

Referências Complementares Sugeridas para Docentes

O Quadro 5 apresenta uma relação de referências complementares que podem auxiliar docentes na construção teórica do caso. A referência é seguida de uma nota explicativa do motivo da indicação.

Quadro 5 Referências comentadas.

Referência	Motivo de Indicação
AULTIMAN, B. Cisgender. <i>Transgender Studies Quarterly</i> , 1 (1-2), 2014. DOI: https://doi.org/10.1215/23289252-2399614	Apresenta a discussão sobre Cisgeneridade. Outros artigos deste periódico podem ajudar alunos e professores a entenderem aspectos relacionados à transgeneridade.
CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. <i>Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações</i> . Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.	Apresenta e conceitua, didaticamente, os termos no campo do planejamento estratégico.
CRANE, Andrew, MCWILLIAMS, Abigail, Matten, Dirk, MOON, Jeremy, SIEGEL, Donald S.. <i>The Oxford handbook of corporate social responsibility</i> . New York: The Oxford University Press, 2008.	Apresenta o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, sem que o foco seja em ações filantrópicas ou assistencialistas.
GIONGO, C. R., OLIVEIRA-MENEGOTTO, L. M. de e PETERS, S. Travestis e transexuais profissionais do sexo: implicações da Psicologia. <i>Psicologia: Ciência e Profissão</i> , 32, 4, 2012, p. 1000-1013.	Discute a inserção de pessoas trans no mercado de trabalho à luz da Psicologia. Embora seja usado o termo transsexual, que é inadequado, o texto faz uma análise da inserção de mulheres transgêneras no mercado de trabalho – especificamente em relação à prostituição.

KIVELA, J.; CROTTS, J. C. Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30, 3, 2006, p. 354-377. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348006286797>

Apresenta a relação da Gastronomia com o Turismo e como a gastronomia influencia o destino dos turistas.

CRUZ, B. de P. A.; MONTEIRO, R. A. da S.; SBRAGIO, B. C.; NUNES-FILHO, J. G. TransGarçonne – capacitação de pessoas trans para o mercado de trabalho em Gastronomia. In: CRUZ, B. de P. A.; KARLS, T. S. *Gastronomia: Pesquisa e Extensão*, Editora CRV: Curitiba, 2020, 175p. DOI: 10.24824/978655578062.8

Discute a inserção de pessoas transgêneras no mercado de trabalho e as dificuldades de inserção dessas pessoas nos postos de trabalho formal.

FERREIRA, R. da S. A informação social no corpo travesti (Belém, Pará): uma análise sob a perspectiva de Erving Goffman. *Ci. Inf., Brasília*, 38, 2, p. 35-45, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652009000200003>. Acesso em: 03 Set. 2018.

BOURDIEAU, P. *La Distinction, critique sociale du jugement*. Paris, Les Editions de Minuit, 1979, 672p.

Embora seja uma leitura mais aprofundada a nível de pós-graduação, o professor pode discutir como o status por meio do consumo é uma forma de distinção social associando à questão da imagem individual nas plataformas e redes sociais virtuais.

DÁZIO, E. M. R., ZAGO, M. M. F. e FAVA, S. M. C. L. Uso de álcool e outras drogas entre universitários do sexo masculino e seus significados. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 50, 5, 2016, p. 786-792. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0080-623420160000600011>

PEDROSA, A. A. da S.; CAMACHO, L. A. B.; PASSOS, S. R. L.; OLIVEIRA, R. de V. C. Consumo de álcool entre estudantes universitários. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 8, 2011, p. 1611-1621. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2011000800016>

ARAÚJO, L. C. C. S. de. *Tipologia e Restauração: características de restaurantes franceses em São Paulo*. 2012. 100 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

FONSECA, M. T. *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes*. São Paulo: Editora Senac, 7^a. ed., 2014.

Estes dois textos ajudam a compreender, numa perspectiva de saúde pública, o consumo de álcool e drogas por universitários. Ao mesmo tempo, evidencia como que o álcool faz parte do cotidiano universitário. E, neste caso de ensino, o público-alvo é o estudante universitário. Tal texto pode ajudar a refletir sobre possíveis estratégias de responsabilidade social corporativa do empreendimento gastronômico.

Os dois textos ajudam o leitor a entender um pouco mais sobre os tipos de restaurantes existentes, aproximando o leitor, professores ou estudante dos ramos da Gastronomia e Hotelaria. Conhecer os tipos de restaurantes existentes na literatura pode ajudar, inclusive, o aluno a escolher o tipo que melhor se adequa ao contexto social, econômico e cultural do caso em questão.

CRUZ, Breno de Paula Andrade. Social Boycott. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 63, 5-29 (jan./mar.). 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2868>

COSSÍO-SILVA, F. J., REVILLA-CAMACHO, M. A., FLORENCIO, B. P., BENITEZ, D. G. How to face a political boycott: the relevance of entrepreneurs' awareness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 2, 2019, pp. 321-339. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00579-4>

NGUYEN, T. H., NGO, H. Q., NGO, P. N., KANG, G-D. Understanding the Motivations Influencing Ecological Boycott Participation: An Exploratory Study in Viet Nam. *Sustainability*, 10, 2, 2018, p. 01-17. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10124786>

MAKAREN, S. C., JAE, H. Consumer Boycott Behavior: An Exploratory Analysis of Twitter Feeds. *The Journal of Consumer Affairs*, 50, 1, 2016, pp. 193-223. DOI: <https://doi.org/10.1111/joca.12080>

Os textos discutem com resultados empíricos de pesquisas no Brasil, Espanha e Vietnã o boicote do consumidor como estratégia de repúdio do consumidor a empresas que atuam em divergência com seus valores pessoais.

Agradecimentos

Agradecimento aos aluno(a)s da Graduação em Gastronomia da Universidade Federal do Rio de Janeiro pelo apoio na elaboração do cardápio: Arthur Dutton, Emili Souza, Gabrielle Carrancho, Jefferson Nunes, Samara Policarpo, Thiago Storani e Viviane Antunes.