

Dark Kitchen e Marketplaces no Forno: Caminhos e Desafios para o Crescimento da Palatos

Dark Kitchen and Marketplaces in the Oven: Paths and Challenges to Growth for Palatos

Lucas Baesso
Marcello Romani Dias

RESUMO

A Palatos, pequena rede de panificadoras situada na região Sul Fluminense, é fruto do sonho empreendedor de Flávio, e é referência regional no ramo da panificação, diante de suas três unidades e do atendimento diário para milhares de clientes. Em seus desafios de crescimento, um dilema se destaca, o da continuidade do crescimento de sua operação de delivery, também a partir de decisões que podem ou não envolver sua entrada no modelo de *Dark Kitchen* e adoção de *marketplaces*. Os alunos são, então, convidados a colocar-se no lugar de Flávio e de sua equipe, e a tomar uma decisão estratégica para a Palatos. As informações desse caso de ensino foram obtidas a partir de documentos privados, entrevistas e dados secundários de mercado. O caso contribui ao fomentar reflexões sobre tópicos atuais e relevantes ao setor de alimentação fora do lar, aplicáveis a outros setores e tipos organizacionais. Objetiva discutir as oportunidades e desafios enfrentados pelo negócio para seu ganho de competitividade com base em conceitos e ferramentas de estratégia empresarial, como o modelo VRIO e a matriz GUT.

Palavras-Chave: estratégia empresarial; modelo VRIO; matriz GUT; mercado de panificação; pequenas empresas; *dark kitchen*; *marketplaces*.

ABSTRACT

Palatos, a small chain of bakeries located in the southern region of Rio de Janeiro, is the fruit of Flávio's entrepreneurial dream, and is a regional benchmark in the bakery sector, with three units and thousands of customers served every day. In its growth challenges, one dilemma stands out, the continued growth of its delivery operation, also based on decisions that may or may not involve its entry into the Dark Kitchen model and the adoption of marketplaces. The students are then invited to put themselves in Flávio's position and his team and make a strategic decision for Palatos. The information on this teaching case was obtained from private documents, interviews and secondary market data. The case contributes by encouraging reflection on current topics that are relevant to the

Recebido em: 11/05/2023
Aprovado em: 07/09/2023

Lucas Baesso 
lucasgbaesso@gmail.com
Mestrado em Administração (em andamento)
Universidade Estácio de Sá
Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Marcello Romani Dias 
mromdias@hotmail.com
Doutorado
EAESP/FGV
Curitiba / PR – Brasil

out-of-home food sector and applicable to other sectors and organizational types. The aim is to discuss the opportunities and challenges faced by businesses in gaining competitiveness, based on business strategy concepts and tools, such as the VRIO model and the GUT matrix.

Keywords: business strategy; VRIO model; GUT matrix; bakery markets; small enterprises; dark kitchen; marketplaces.

O Sonho Empreendedor

Mais um dia começa na produção da rede de Padaria Palatos. Às cinco da manhã, os fornos já estão em alta temperatura, assando as primeiras fornadas, levando delicioso aroma do pão francês para toda a vizinhança. Em breve, as lojas abrirão para a clientela poder se maravilhar e desfrutar das delícias produzidas na casa, como pães, bolos, tortas, salgados e muito mais. Embora ainda esteja em sua residência se preparando para o longo dia de trabalho, Flávio já ocupa sua cabeça com as questões gerenciais da Palatos.

Afinal, a empresa e sua trajetória são praticamente sua vida — Flávio tem na Palatos uma grande fonte de orgulho, passando em sua empresa praticamente todo seu dia. De origem humilde, Flávio está acostumado a colocar a ‘mão na massa’: trabalha desde os 14 anos de idade, e com muita dedicação passou de atendente a empresário responsável por garantir o emprego de mais de 150 colaboradores.

Estar à frente do próprio negócio é um dos principais sonhos de vida de muitos brasileiros: a Taxa Total de Empreendedorismo no Brasil saltou de 20,9% em 2002 para 39,0% em 2021. As atividades das 6,6 milhões de MPEs em atividade no ano de 2022 no país impactaram a renda e a vida de 21 milhões de pessoas que delas dependem diretamente (SEBRAE, 2023). Neste universo, destaca-se o tradicional setor de panificação, composto em sua grande maioria por MPEs, e que em 2021 obteve faturamento de R\$ 105,85 bilhões (ABIP, 2022a). Embora a população brasileira seja classificada como uma das mais empreendedoras do mundo (GEM, 2019), menos de 40% das MPEs consegue sobreviver por mais de cinco anos (SEBRAE, 2020), ilustrando a dificuldade destas firmas em se manterem competitivas em seus mercados de atuação.

Se já era difícil para uma pequena empresa sobreviver em tempos normais, com a emergência da pandemia do COVID-19 tal tarefa se tornou ainda mais árdua. O contexto de isolamento social representou um enorme desafio para as MPEs: para 89% dos micros e pequenos empresários houve ocorrência de queda de faturamento no ano de 2020 com a chegada e intensificação da pandemia e suas medidas de combate no Brasil (Brasil, 2020).

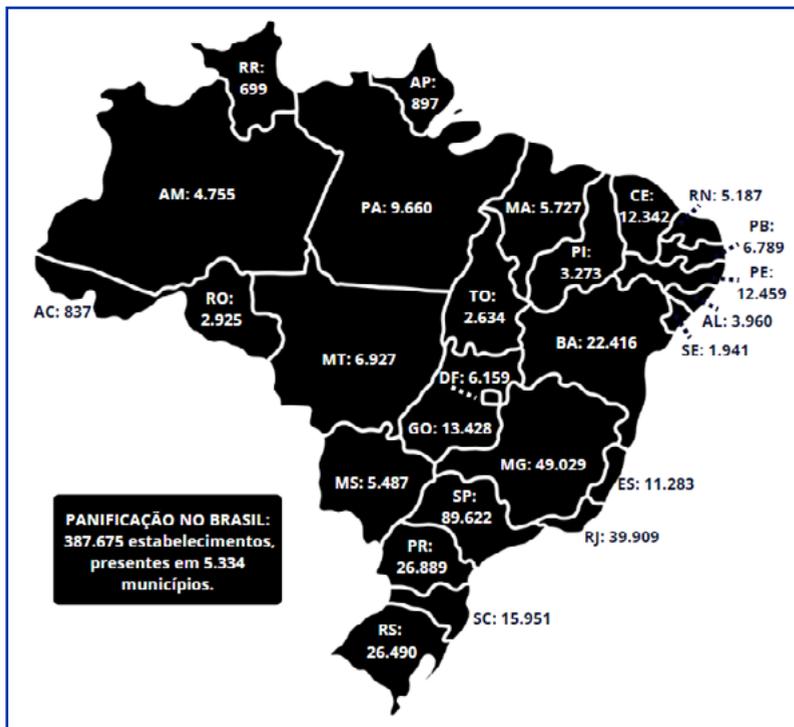
No caso da rede de padarias Palatos, as rápidas decisões tomadas por sua gestão — centralizada na figura de Flávio — como reação aos efeitos das medidas de combate ao COVID-19 sobre o desempenho da firma se mostraram acertadas. A estratégia de se introduzir o novo serviço de *delivery* por meio da adesão ao *marketplace* — isto é, solução digital que conecta consumidores a vendedores diversos — líder do segmento em âmbito nacional em conjunto com a introdução de um sistema integrado ao mesmo se mostrou um ponto chave para a obtenção de vantagem competitiva pela firma, que hoje é líder no serviço em Barra Mansa / RJ e referência no mercado local de panificação.

O Mercado Brasileiro de Panificação Frente aos Desafios da Covid-19

O tradicional setor de panificação, composto em sua grande maioria por MPEs de caráter familiar, possui grande relevância para o contexto econômico brasileiro. Em 2021, obteve faturamento de R\$ 105,85 bilhões e empregou 2,5 milhões de trabalhadores (ABIP, 2022). As padarias atuam em praticamente todos os lugares e camadas sociais, muitas vezes na contramão dos demais segmentos da economia. Em abril de 2023, mais de 387 mil estabelecimentos pertencentes ao setor de panificação operavam em 5.334 municípios brasileiros, conforme Figura 1.

O setor de Panificação e Confeitaria brasileiro passou por mudanças nos últimos anos, impulsionadas pelas mudanças nos hábitos de consumo e pela evolução dos mercados concorrentes. Supermercados, atacarejos e lojas de bairro hoje concorrem diretamente com as padarias mesmo em cidades do interior, fazendo com que as padarias se reinventassem em locais de convivência com ampla oferta de serviços ligados ao *food service* (ABIP, 2020).

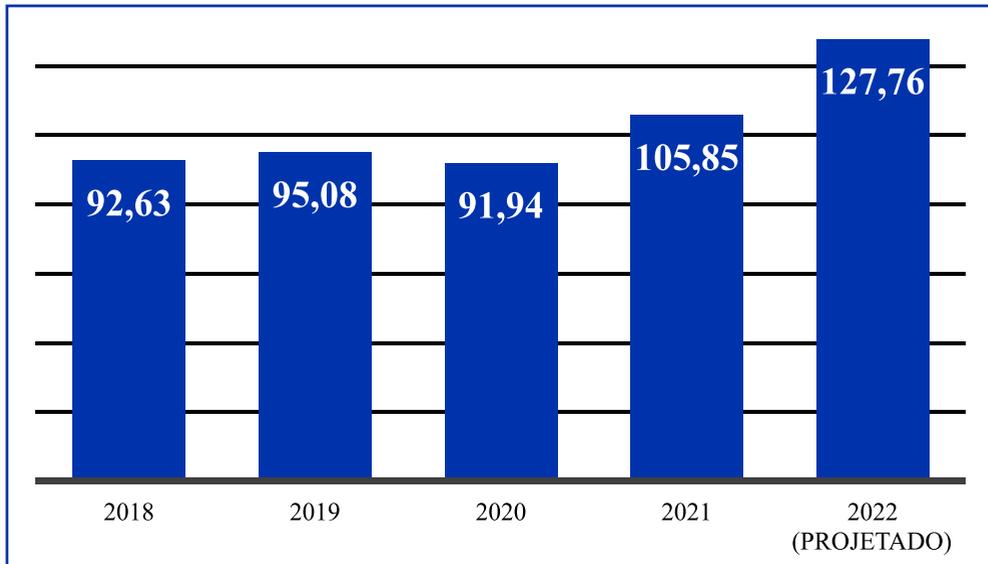
Figura 1. Número de Estabelecimentos no Setor de Panificação.



Fonte: SEBRAE (2023).

Com a emergência da pandemia da COVID-19, as padarias tiveram novamente que se reinventar. Dados da ABRASEL (2022a) apontam queda acentuada de 40% no faturamento das empresas do segmento de alimentação fora do lar na comparação entre 2020 e 2019, com encerramento de 300 mil estabelecimentos e a perda de 1,2 milhão de empregos somente no período entre março de 2020 e julho de 2021. E, mesmo sendo consideradas serviço essencial e, portanto, não suscetíveis a fechamento total durante a pandemia, as empresas do setor de panificação tiveram suas operações severamente impactadas pela emergência da pandemia do COVID-19. Como evidência desta realidade, 89,47% dos empresários do setor perceberam redução no número de clientes em suas lojas (ABIP, 2021), o que teve por resultado uma queda no faturamento setorial, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1. Evolução do Faturamento do Setor de Panificação (R\$ bilhões).



Fonte: elaboração própria a partir de dados da ABIP (2023).

Em resposta aos desafios da COVID-19, a entrada das firmas do setor de panificação no comércio eletrônico por meio da sua adesão aos *marketplaces* de *delivery* contribuiu para amenizar os efeitos da pandemia sobre o faturamento das empresas que souberam utilizar eficientemente tais ferramentas e para possibilitar a elas vantagens competitivas. Para grande parte dessas empresas, a introdução do serviço de *delivery* não era reconhecida antes da pandemia como prática capaz de gerar valor aos negócios, situação que pode ser vista para algumas como desafio e para outras como oportunidade.

As ferramentas digitais tornaram-se vitais na resposta aos impactos mais imediatos provocados pela pandemia e para a obtenção de vantagens competitivas para as firmas que mostraram capacidade de introduzir tal inovação em suas operações. Dados levantados pela ABRASEL (2022a) mostram a alta adesão às operações de *delivery*: em maio de 2022, 71% dos empresários entrevistados, atuantes no ramo de entrega de alimentos prontos, consideravam esse canal lucrativo.

Apesar dessa possibilidade de lucratividade, também podem ser percebidos os sentimentos negativos levantados quanto à inserção destas firmas em *marke-*

places de delivery, derivados das altas taxas cobradas do estabelecimento, da falta de concorrência efetiva num setor em que o *marketplace* líder possui 68% de *marketshare* e das expectativas de menor dependência das firmas com relação aos serviços de entrega com a retomada das atividades presenciais (ABRASEL, 2022b). O setor de panificação teve um crescimento nominal de 19,5% em seu faturamento e de 5,25% no fluxo presencial de clientes, no período entre janeiro e maio de 2022 frente ao mesmo período no ano anterior (ABIP, 2022b).

Lidando com margens cada vez mais estreitas, as panificadoras também estão enfrentando um aumento significativo no número de *players* em seu mercado — que nem sempre são novos, mas novos modelos de vendas derivados dos mesmos *players*: aplicativos próprios, lojas autônomas, evolução do *delivery* expresso de alimentos frescos, as *dark kitchens* e os negócios de nicho com atendimento cada vez mais personalizado (ABIP, 2022b). Com uma maior estabilização do mercado os clientes estão cada vez mais seletivos e exigentes, trazendo a necessidade de adaptação destas firmas aos novos modelos de negócio.

Palatos: Alegrias e Percalços na Concretização dos Sonhos de um Empreendedor

A rede de padarias Palatos é uma firma tradicional na cidade de Barra Mansa / RJ, e conta com uma estrutura moderna e organizada, localização estratégica e se posiciona como líder de mercado e referência em pioneirismo, inovação, atendimento e diversidade de produtos. Sua gestão é familiar, centralizada na figura de Flávio, e possui faturamento anual na casa dos R\$ 3,5 milhões. A rede Palatos é hoje composta por três lojas físicas, que compartilham a mesma marca e central de produção, e se situam relativamente próximas entre si no centro da cidade de Barra Mansa / RJ, com distância média de 700 metros entre as lojas.

Fundada em 1964 — originalmente com o nome de Padaria Municipal — a firma passou por sucessivas administrações que não expandiram ou alteraram seu modelo tradicional de negócios até o ano de 2008, quando foi adquirida por Flávio. Vislumbrando potencial em seu ponto estratégico — próximo a hospitais, clínicas,

câmara de vereadores e ao principal parque da cidade — Flávio percebeu na estagnada Padaria Municipal uma grande oportunidade.

Utilizando-se de sua experiência de mais de 20 anos no setor de panificação, Flávio realizou uma ampla reforma no prédio histórico da loja e a relançou como Padaria Palatos, trazendo novidades ainda não vistas na região — como a possibilidade de se almoçar em uma padaria e novos tipos de pães, doces e salgados, com destaque para a Rosca de Cerveja cuja receita é exclusiva da empresa.

O novo modelo de negócios representado pela Palatos rapidamente se tornou um grande sucesso. Com o grande movimento de clientes durante todos os horários do dia, Flávio foi capaz de quadruplicar em menos de três meses o faturamento daquele ponto — o que trouxe, para ele, um grande sentimento de orgulho e satisfação. Um local amplo, agradável e onde era possível se reunir, encontrar os amigos ou apenas se deliciar com uma variedade ampla de produtos sempre frescos e bem apresentados — era tudo o que Flávio havia sonhado enquanto empresário, e ele havia conseguido realizar! E, coroando o sucesso do lançamento da Palatos, Flávio foi reconhecido no ano seguinte como “Empresário do Ano” pela Câmara de Dirigentes Lojistas local.

Como bom empreendedor, Flávio não se deu por satisfeito com esse sucesso inicial. Em 2010, contratou um especialista renomado para introduzir na Palatos uma linha de pães especiais, mini quitutes e doces que pudesse ser consumida na loja ou levada para casa — seja para um lanche casual ou até mesmo um evento. Novamente, sua percepção empreendedora se mostrou acertada: os novos produtos alavancaram novamente as vendas, que agora haviam crescido cinco vezes desde a abertura.

Com a demanda pelos produtos da Palatos em alta, com o passar do tempo Flávio se viu diante de uma das dores do sucesso: sua loja não comportava mais a clientela! E, como o desafio é o combustível do empreendedor, Flávio embarcou na expansão da empresa: em 2012, era aberta a primeira filial.

Localizada na principal avenida comercial da cidade, a nova filial foi pensada a partir de um modelo mais enxuto e concentrado, cujas vitrines seriam abastecidas a partir da central de produção localizada na Matriz. Pela proximidade entre as duas lojas, que distavam cerca de 300 metros uma das outra, Flávio se sentiu confortável em gerir ambas as operações.

Figura 2. A Palatos e seus produtos.



Fonte: Acervo da empresa.

O ano seguinte foi de consolidação de operações, com Flávio se desdobrando entre gerenciar e ajustar os processos da produção e das duas lojas. Por estar muito presente no dia a dia das lojas, Flávio costuma ouvir sugestões recorrentes da clientela. E, a partir de umas destas sugestões, Flávio trouxe mais uma novidade para a Palatos: em 2014, foi lançada uma nova linha de tortas geladas 100% artesanais elaboradas por uma profissional vinda de São Paulo. Em 2015, foi a vez de introduzir o serviço de almoço executivo na Filial 01 — lançamento muito aguardado pela clientela.

O ano de 2016 foi de muito trabalho: foi iniciada a reforma da loja Matriz, que continuou com sua operação em funcionamento, demandando de Flávio recursos e decisões rápidas. A reforma foi finalizada em 2017, trazendo um novo *layout* pos-

sibilitado pela expansão a partir da locação de loja anexa. Com o novo *layout*, foi possível introduzir na unidade Matriz um serviço de Buffet com operação do almoço ao café da tarde.

Nos dois anos seguintes, Flávio buscou novamente consolidar as mudanças nas operações das lojas Palatos e dividiu seu tempo entre a empresa e o lançamento de uma operação de restaurantes em sociedade com um amigo de longa data.

Enquanto isso, a Palatos manteve a liderança no mercado local, ofertando suas delícias para mais de mil clientes por dia: novos lançamentos — como a linha de doces para levar, como *brownies* e outras delícias, ocorrida no ano de 2018 — mantiveram o interesse da clientela. Foi um destes clientes assíduos quem trouxe uma oportunidade que Flávio não hesitou em agarrar: ele estava com um ponto para locação em frente ao principal terminal de ônibus da cidade, e gostaria que Flávio assumisse a operação. Seria a Filial 02 da Palatos.

A veia empreendedora de Flávio o levou a assumir mais esse desafio: em novembro de 2019, se iniciaram as obras da segunda filial do que agora era uma rede de padarias. O que Flávio não contava, contudo, é que a inauguração marcada para o final de março de 2020 não ocorreria devido à emergência da COVID-19 e da decretação de *lockdown* por parte das autoridades.

No dia 06 de fevereiro de 2020, foi reconhecido pelo Governo Federal por meio da Lei n.º 13.979 o estado de emergência em todo o território nacional e prevista a possibilidade de adoção de medidas de isolamento e quarentena pelas autoridades, no âmbito de suas competências. Na esfera municipal, embora as primeiras determinações exigissem apenas o afastamento das mesas em restaurantes, lanchonetes e padarias, decretos posteriores passaram a restringir tanto o horário de funcionamento quanto a possibilidade de venda de alimentos para consumo no local.

Flávio precisou, então, rever a estratégia de lançamento da nova loja e decidiu postergá-la até que fosse possível retomar completamente as operações físicas das empresas. Sua habilidade de negociação permitiu que Flávio conseguisse um generoso desconto no aluguel do ponto da nova loja, cuja abertura se deu somente no início de 2021, com o abrandamento das medidas de isolamento social.

E, vendo seu faturamento das unidades já estabelecidas cair mais de 50% de uma semana para outra, Flávio precisou agir rapidamente. Sua principal fonte

de faturamento havia sido impossibilitada: os decretos proibiram o consumo de alimentos dentro dos estabelecimentos comerciais — ficando liberadas somente as compras para *delivery* e retirada. Além disso, uma das suas maiores fontes de vantagem competitiva havia sido erodida: como todas as três lojas se situavam no principal centro comercial da cidade, sua localização privilegiada, que antes era uma grande força, deixou de sê-lo — com os escritórios, clínicas e repartições públicas operando em esquema de *home office* a circulação de pessoas no centro da cidade caiu abruptamente.

Diante desta realidade, uma semana após a decretação do *lockdown*, a Palatos lançou seu serviço de entregas, feito pelo próprio carro da empresa, ou a pé para distâncias mais curtas.

A introdução de um serviço estruturado de *delivery*, apesar de já fazer parte dos planos da firma, não havia sido implantando por receio de sua direção quanto ao sucesso dessa inovação em termos de vendas e devido às restrições orçamentárias existentes.

Operar um serviço de *delivery* exige certo nível de infraestrutura própria, logística e operações pensadas para o novo formato, e cuidados específicos principalmente no ramo alimentício, mas com a urgência causada pelas medidas sanitárias de combate ao COVID-19 foi necessário a Palatos se adaptar abruptamente, conforme relatou Flávio em entrevista que nos concedeu: “*isso que está acontecendo em dois anos e meio, três anos, isso estava projetado para dez, quinze anos. A gente catapultou isso*”.

Dado o caráter emergencial da necessidade de introdução do serviço de *delivery*, a gestão optou por fazê-lo por meio da adesão ao *iFood*, principal *marketplace* nacional destinado à entrega de alimentos prontos. Além de ser o único *marketplace* de *delivery* para o setor presente na área de atuação da firma, o *iFood* possui altas taxas de utilização e domina mais de 80% do mercado de *delivery* de refeições no Brasil (ABRASEL, 2022b).

Aderir ao *iFood* é um processo relativamente simples, sendo necessário um cadastro em seu portal e após iniciadas as vendas é cobrada uma taxa média de R\$ 100,00 por mês para manutenção do cadastro e cerca de 12% a 15% de comissão por pedido, a depender do método de pagamento utilizado pelo cliente.

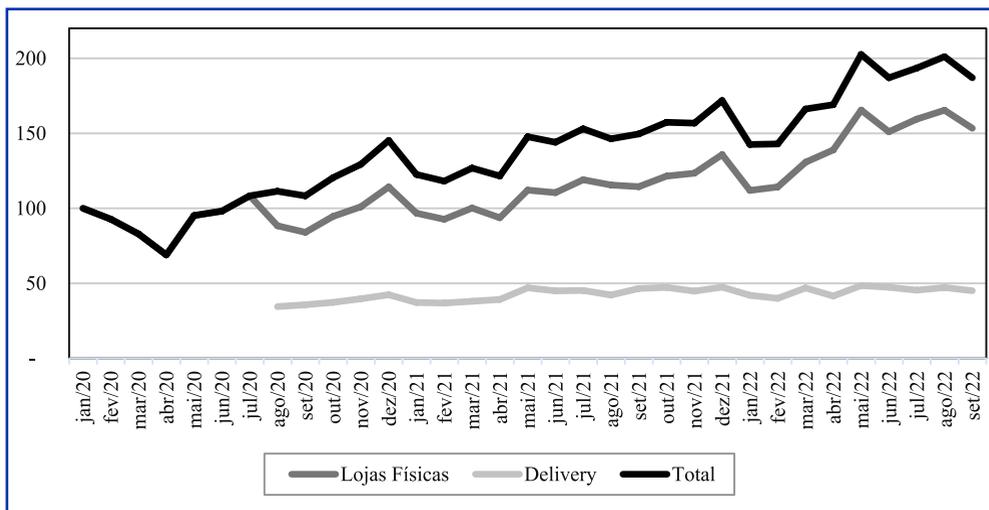
Percebendo que as restrições operacionais provocadas pela pandemia do COVID-19 poderiam demorar a serem levantadas, Flávio decidiu estruturar a operação de *delivery* da Palatos com a contratação de motoboys e ampliação dos horários de serviço. O processo de implantação do *delivery* enquanto operação distinta se iniciou em maio de 2020 e finalizado em agosto de 2020, quando o novo serviço passou a ser tratado, para fins estratégicos, como uma unidade de negócios independente no âmbito da firma — mesmo que permanecesse sendo operado a partir da loja Matriz.

Para operacionalizar essa nova modalidade de serviços, foram necessários investimentos em máquinas e equipamentos, *software* e treinamento de pessoal. Houve aquisição de maquinário para selagem de embalagens, de equipamentos de informática e a compra de *software* de vendas e gestão (ERP) integrado ao *iFood*. Os líderes de loja e pessoal de caixa foram treinados na utilização do novo *software* e em técnicas de venda *online*.

A introdução do serviço de *delivery* veio acompanhada de mudanças nas embalagens, apresentação e no próprio *mix* de produtos da firma: os produtos que antes eram vendidos presencialmente a peso passaram a ser vendidos por unidade em embalagens individuais. Tal mudança foi possível graças ao grande conhecimento tácito acumulado por Flávio nos processos de produção, logística e vendas ao longo das décadas de atuação no mercado. Houve uma alteração radical nos processos de prestação de serviços aos clientes finais, com o contato presencial inicialmente cedendo lugar ao *online*, com forte presença nas redes sociais Instagram e Facebook, na ferramenta de comunicação *online WhatsApp* e no *marketplace iFood*.

A Palatos foi capaz de alcançar rapidamente uma forte presença no mercado local de *delivery*, que proporcionou à mesma alcançar novos clientes que normalmente não circulam por suas redondezas, e possibilitou a ela uma maior presença nos mercados já existentes por ter sido a empresa a primeira do setor a adotar entregas a domicílio na cidade de Barra Mansa / RJ. Ao final de 2020, as novas receitas advindas do *delivery* já representavam 20% do faturamento total da empresa, e mesmo com a retomada das operações presenciais o novo serviço continuou sendo importante fonte de faturamento para a empresa, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2. Evolução do Faturamento da Rede de Padarias Palatos
(Faturamento Total da Firma em jan / 2020 = 100)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da firma.

Para Flávio, a introdução do novo serviço possibilitou não somente mitigar os efeitos das medidas sanitárias de combate ao COVID-19 em termos de queda no número de clientes presenciais, mas também introduzir um novo serviço que permaneceu relevante mesmo após à retomada pós-pandemia:

“Os dois não concorrem entre si [...] Eu vou continuar tendo o meu cliente vindo à loja e aquele cliente que tem o perfil de comprar pelo telefone, pelo WhatsApp, enfim, ou por um aplicativo, eu começo a ter, porque eu disponibilizo essa ferramenta pra ele, essa forma de venda pra ele”.

Porém, inovar nem sempre é uma tarefa fácil. A entrada da Palatos mercado de *delivery* evidenciou fragilidades da empresa ao expor que os problemas preexistentes na comunicação interna, na logística e na divisão do trabalho tornaram mais difícil o processo de adaptação dos negócios.

Somado a isso, Flávio possui sentimentos negativos quanto à inserção da empresa nos *marketplaces* de *delivery* derivados das altas taxas cobradas para sua utilização e da ausência de opções, visto que o *marketplace* líder não possui concorrentes na região da firma. Isto estrangula as margens da operação de

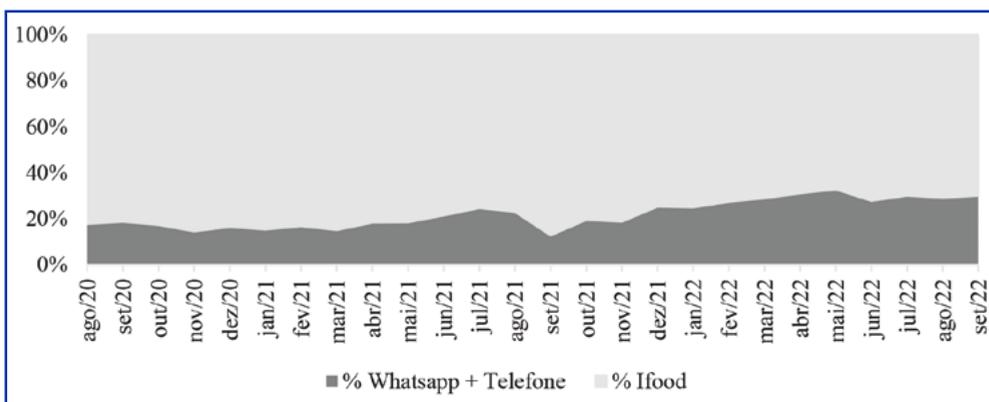
delivery, comprometendo sua rentabilidade e sua contribuição à lucratividade da empresa. Além disso, a clientela mais tradicional da Palatos ainda resiste em aderir aos aplicativos com o *iFood*, preferindo verificar as opções e comprar de forma humanizada via *WhatsApp* ou telefone, o que acaba sobrecarregando a operação.

Há também o receio de que a vantagem competitiva advinda da introdução do novo serviço seja perdida com as iniciativas de imitação promovidas pela concorrência, evidenciada pela fala de Flávio:

“todo mundo gosta de copiar [...] eu vejo que todos vêm evoluindo e a gente vem toda hora vendo novas formas de divulgar, isso que é o mais importante”.

Embora entenda que o serviço de *delivery* veio para ficar, Flávio está preocupado com os impactos desta nova operação sobre os rumos da Palatos. O sucesso do serviço de entregas está sobrecarregando a operação de loja de sua Matriz, e ele teme pela qualidade do atendimento oferecido tanto de forma presencial quanto online. E, quando pensa no atendimento online, a cabeça de Flávio se divide entre as vantagens oferecidas pelos aplicativos como o *iFood* e os perigos de se deixar em segundo plano o atendimento humanizado. Ambos são importantes canais de aquisição de pedidos para o *delivery* da Palatos, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3. Palatos: Evolução do percentual de pedidos de *delivery* por canal de aquisição



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da firma.

A cabeça de Flávio fervilha tanto com estas questões que nem um delicioso pedaço de torta acompanhado de um café é capaz de fazê-lo responder. Quais caminhos seguir? Como levar a Palatos para o próximo estágio sem perder sua essência? Afinal, é continuidade da concretização de seu sonho empreendedor em jogo.

Apostar no Futuro ou Acreditar na Tradição? Dark Kitchen e Marketplaces como Dilemas da Palatos

O primeiro dilema está relacionado à possibilidade de crescimento da operação de *delivery*, e seu impacto sobre a rotina da principal loja física da Palatos (a loja Matriz). O sucesso da operação de *delivery* da Palatos cobra seu preço: hoje, o espaço da loja Matriz adaptado para o funcionamento das entregas já não comporta o volume de pedidos — além de já atrapalhar o bom andamento dos atendimentos aos clientes que vão presencialmente à loja.

E, visto que ampliar a loja física não é uma opção, a experiência de Flávio o diz que para crescer em faturamento é necessária a separação total entre as operações física e de *delivery*. Atento às tendências de mercado que apontam as *Dark Kitchens* como um modelo de negócios em franco crescimento, Flávio considera investir em uma operação dedicada exclusivamente às entregas.

As *Dark Kitchens* são pontos de venda de empresas do setor de alimentação que não possuem frente de loja, e onde não existe interação direta entre consumidor e atendente: são cozinhas ou linhas de produção dedicadas exclusivamente à operação de *delivery*. São, em geral, localizadas em espaços comerciais menos valorizados e operam de forma otimizada a reduzir os custos de produção, montagem de pedidos e entrega.

Seguir por este caminho propiciaria à Palatos aumento de capacidade produtiva das delícias que são o carro-chefe do serviço de *delivery*, como os minissalgadinhos fritos. Funcionando em um local à parte da operação de loja física, permitiria também aliviar o nível atual de saturação de espaço e pessoal atual da Matriz.

E, sendo uma operação totalmente nova, já pensada e formatada para o *delivery*, teria maior capacidade de realizar entregas mais rápidas. Seria possível também expandir o raio de entregas da Palatos por meio da contratação de mais

motoboys, o que hoje não é possível dada a saturação do espaço dedicado ao despacho de pedidos. Seria ampliada, também, a possibilidade de criação de produtos e ofertas específicas para o *delivery* — já que a separação de espaço e sistemas de ERP eliminaria pontos de atrito ou confusão de clientes e colaboradores entre o que é vendido no âmbito físico e no online.

Mas, para obter tais benefícios, Flávio precisaria realizar investimentos em equipamentos, locação e reforma de um espaço para abrigar a nova operação. Implicaria, também, em questões jurídicas e tributárias decorrentes da criação de mais uma empresa. Além disso, se perderia a sinergia existente entre central de produção e *delivery*: como nem todos os equipamentos poderiam ser duplicados para a nova operação, devido ao seu alto custo, a nova operação teria de se concentrar somente em produzir e vender os produtos que fossem passíveis de serem confeccionados na *Dark Kitchen*.

Mas, o que mais preocupa Flávio é o fato de a nova operação fatalmente estar em um local mais distante — não há lojas próximas disponíveis ou economicamente vantajosas para a implantação de uma operação exclusivamente de *delivery*. Este fato o traz angústia, pois como a gestão é centralizada em sua figura, ele teria de se adaptar em delegar funções que hoje somente ele desempenha. Esta e outras situações podem ser ilustradas como prós e contras para a tomada de decisão, conforme Figura 3.

Flávio teme que a ausência de supervisão direta possa gerar danos à marca Palatos por envio de produtos fora do padrão, por exemplo. Além disso, ele acredita haver falta de confiança do consumidor tradicional em realizar pedidos de um local existente, para o consumidor, somente no plano virtual. Coloca-se diante de Flávio, portanto, o seguinte dilema:

Dilema 1 – Dark Kitchen

Seria uma decisão acertada investir em uma operação nos moldes de uma *Dark Kitchen* para o *delivery* da rede de Padarias Palatos? Flávio deve acreditar no futuro, alocando recursos e modificando seu modelo de gestão para tornar possível essa nova empreitada, ou ser fiel à tradição e manter a Palatos onde está — sob seu total controle?

Figura 3. Prós e Contras do Investimento em uma *Dark Kitchen* pela rede de padarias Palatos.

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de produção aumentada.• Maior rapidez na entrega.• Possibilidade de expansão das áreas atendidas.• Funciona como alternativa ao <i>delivery</i> como parte da operação de loja física, sem saturá-la.• Possibilidade de criação de produtos e ofertas específicos para o <i>delivery</i>.	<ul style="list-style-type: none">• Gestão centralizada dificulta expansão.• Maior risco de danos à marca.• Questões jurídicas e / ou tributárias.• Falta de confiança do consumidor.• Impossibilidade de inserir no cardápio todos os itens que hoje compõem o <i>delivery</i>.• Necessidade de investimento em equipamentos, reforma e locação de novo espaço.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O segundo dilema está ligado ao tipo de atendimento a ser priorizado na operação de *delivery*. É inegável que os aplicativos para geração de pedidos de entrega representam uma significativa inovação, que está alterando os hábitos de consumo e abrindo novas oportunidades de receitas aos estabelecimentos alimentícios. Sua interface amigável ao usuário, e a rapidez e praticidade que conferem ao cliente na geração de seus pedidos fazem dos *marketplaces* de *delivery* uma tendência consolidada.

Porém, sua adoção por MPEs em geral enfrenta barreiras como o menor nível de digitalização destas empresas, a existência de resistência dos proprietários e a persistência de restrições financeiras. No caso da Palatos, contudo, tais barreiras são menores do que as que se impõem para a concorrência local: como o sistema ERP da empresa já importa automaticamente os pedidos feitos via aplicativos, há um maior controle do processo de vendas quando é utilizado este canal. Dar prioridade a este canal de aquisição de clientes pode, portanto, trazer vantagens à

Palatos: a maior padronização derivada do estabelecimento de cardápios nos aplicativos diminui as chances de erros e perdas no processo de montagem e entrega dos pedidos.

Tal integração também possibilita maior agilidade e facilidade nos processos, diminuindo a necessidade de treinamentos para a equipe de vendas online e tornando possível expandir as vendas via delivery sem a necessidade de contratação de mais atendentes. E, finalmente, concentrar os pedidos de entrega nos aplicativos possibilitaria à Palatos reduzir seu passivo trabalhista e obrigações legais: como os aplicativos contam com equipe de *motoboys* próprios, é possível terceirizar esta função.

Por outro lado, a impessoalidade de comprar via aplicativos pode gerar resistências por parte da clientela mais tradicional: muitos clientes podem sentir-se receosos em compartilhar suas informações pessoais com os estabelecimentos, ou ainda resistir ao atendimento não-humano. Apostar nos *marketplaces* também tem seu custo: hoje a Palatos paga em royalties 12% do faturamento dos pedidos feitos via *iFood*, o que estrangula a margem da operação.

Soma-se a isso a perda de autonomia e gestão: ao apostar suas fichas no *iFood*, a empresa acaba ficando à mercê de promoções agressivas obrigatórias promovidas pelo aplicativo, mas financiadas pela loja, e do sistema de avaliação de estabelecimentos para que a empresa tenha visibilidade para suas vitrines virtuais. E, dado a grande diversidade do *mix* de produtos da Palatos, colocar todos os itens nos cardápios de aplicativos é uma tarefa inviável dado que muitos não estão disponíveis todos os dias — isso acaba reduzindo a gama de produtos passíveis de serem vendidos via *marketplaces*, conforme Figura 4.

O paradoxo, que se coloca como um desafio para a Palatos, entre humanizar e automatizar o atendimento online pode ser demonstrado por meio do dilema gerencial que se segue:

Dilema 2 – Marketplaces

Como a Palatos poderá resolver o aparente paradoxo entre humanizar e automatizar o atendimento online de forma a satisfazer e encantar sua clientela tradicional ao mesmo tempo em que busca eficiência operacional?

Figura 4. Palatos: Prós e Contras da adoção dos *Marketplaces* como único canal de aquisição de pedidos para delivery.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com seu café esfriando e o pedaço de torta ainda intocado, Flávio resolve fazer uma ligação para um antigo amigo que hoje é consultor em Estratégia Empresarial. Supondo que você fosse esse amigo, como ajudaria Flávio nas suas decisões? Quais recomendações você ofereceria? Os sonhos e as delícias da Palatos estão em uma encruzilhada...

Notas de Ensino

OBJETIVOS EDUCACIONAIS E RECOMENDAÇÃO DE USO

O caso de ensino foi desenvolvido dentro do escopo de disciplinas relacionadas à Estratégia Empresarial, Empreendedorismo, Inovação e correlatas, especialmente em cursos de Administração e Ciências Sociais correlatas, nos níveis de Graduação e Pós-Graduação. Os objetivos educacionais deste caso são: discutir a posição estratégica do negócio em análise, com base em conceitos e ferramentas de estra-

tégia; analisar os recursos organizacionais da empresa; integrar as ferramentas de estratégia do modelo VRIO e da matriz GUT; discutir as oportunidades e desafios enfrentados pelo negócio para seu ganho de competitividade.

Além de contribuir com os alunos, este caso pode atender a gestores e consultores, como ferramenta conceitual e prática para o desenvolvimento de estratégias em negócios e ganho de competitividade. As informações e reflexões geradas a partir do caso Palatos contribuem para a tomada de decisão sobre *dark kitchens* e *marketplaces* no contexto de diferentes empresas e setores.

SUGESTÃO DE PLANO DE ENSINO

Para a preparação e aplicação do caso em sala de aula, sugerimos quatro fases de execução:

Fase 01: Análise individual e preparação

Recomenda-se que os alunos tenham acesso à leitura do texto do caso de ensino com no mínimo uma semana de antecedência, de forma que possam elaborar questões acerca de suas dúvidas e preparar seus argumentos. É interessante que o professor estimule os alunos a realizar anotações pessoais e as levem para o dia da execução das atividades. Os alunos deverão possuir capacitação teórica acerca das ferramentas analíticas de estratégia empresarial que serão abordadas. Para tanto, pode ser recomendado aos alunos como bibliografia complementar para leitura: Barney (1991); Porter (2008); Barney e Hesterly (2019).

Fase 02: Discussão em pequenos grupos

No dia da atividade, o professor poderá criar um layout adequado na sala, reunindo cadeiras em pequenos círculos distantes (quando possível) entre si. Os alunos devem ser divididos em pequenos grupos, onde cada um deles deverá ter versões impressas ou digitais do caso de ensino. Quando todos os grupos estiverem formados e em seus lugares, o professor irá entregar as questões de discussão. Deve ser proposto aos grupos que discutam e buscam caminhos a serem seguidos para cada um dos dilemas, que serão apresentados posteriormente ao restante da turma. Cabe ao professor que estimule a execução da atividade, interagindo com o grupo na resolução de eventuais dúvidas e / ou apontando caminhos na literatura

de consulta quando julgar necessário. Sugerimos que esta etapa tenha duração de 20 a 30 minutos.

Fase 03: Discussão em plenário da sala de aula

Discussão realizada com toda a sala de aula, onde os grupos poderão apresentar suas sugestões para resolução dos dilemas apresentados. O objetivo é fazer circular os principais conceitos teóricos envolvidos na resolução do caso de ensino. Podem ser eleitos um ou dois representantes como porta-vozes de cada grupo, de modo a tornar mais eficaz a comunicação. É sugerido que esta etapa seja conduzida em formato de *brainstorming*, de forma a estimular a livre geração de ideias, seguindo regras de boas práticas: (a) definir o tempo de fala de cada grupo; (b) quanto mais ideias, melhor; (c) evitar críticas às ideias apresentadas durante o andamento de sua apresentação; (d) apreciar novas abordagens na solução dos problemas; (e) registrar de forma sistemática as ideias; (e) estimular a combinação e melhora das ideias apresentadas. Durante a apresentação de ideias, deve-se estimular os alunos a fundamentar seus argumentos com base nos elementos presentes na literatura. Os prós e contras envolvidos nas escolhas presentes em cada dilema deverão entendidos em termos de seu uso como recursos do negócio. Esta etapa tem duração sugerida de 60 a 70 minutos.

Fase 04: Finalização do Caso

O professor deve atuar na seleção das melhores ideias registradas no quadro durante a fase anterior, demonstrando a importância da aplicação do ferramental teórico pertinente. Recomendamos a utilização do modelo VRIO como forma de estabelecimento do potencial competitivo advindo da exploração de cada recurso envolvido nas escolhas apresentadas. O professor deve se preocupar em não apontar respostas certas ou erradas envolvidas nas possíveis escolhas e decisões para resolução dos dilemas; mas sim ponderar os ganhos e perdas possíveis vinculados a cada escolha, em termos de seus impactos sobre o nível de vantagem competitiva a ser atingido pela firma. Os resultados do modelo VRIO, para ambos os dilemas, podem ser traduzidos em uma lista de desafios ou atividades a serem priorizados com auxílio da Matriz GUT — que deve ser apresentada pelo professor — chegando-se, assim, às decisões.

FONTE DOS DADOS

Este caso de ensino é baseado em informação verdadeira e confiável sobre o grupo Palatos, obtida principalmente de documentos privados do negócio (incluindo imagens em arquivo da firma), entrevistas e dados secundários de mercado extraídos das bases de dados do SEBRAE e da ABIP. Também contribuiu para a construção deste caso a observação direta realizada por um dos autores, fato possível por este possui acesso direto ao negócio.

Os dados privados do negócio tiveram sua publicação autorizada formalmente pela empresa, bem como foram autorizadas a utilização de seu nome real e os relatos aqui descritos, atendendo às premissas éticas de pesquisa (PARRY; MAUTNER, 2004). Antes da submissão deste Caso de Ensino, seu conteúdo foi compartilhado com a empresa para que a mesma pudesse verificá-lo e apresentar eventuais objeções quanto à sua divulgação. Não foi apresentada pela empresa nenhuma objeção ao texto original, o qual está sendo apresentado aqui.

Para finalidades de ensino, os autores criaram duas grandes situações-problema apresentadas na forma de dilemas de decisão, de forma a levar os alunos à resolução do caso. Por ser tratar de um debate em ambiente acadêmico, as situações-problema foram formuladas de forma a não comprometer o objetivo exclusivo de ensino.

SUGESTÃO DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

As possibilidades de reflexão acerca deste Caso de Ensino não se limitam às questões sugeridas pelos autores. Contudo, indicamos algumas questões que podem facilitar a discussão sobre os dilemas apresentados:

1. Quais são os principais elementos com potencial de conferir à Palatos vantagens competitivas?
2. A Palatos deve apostar em um canal totalmente automatizado de aquisição de pedidos para delivery, priorizando os *marketplaces* para tal?
3. Flávio deve acreditar no seu sonho empreendedor e angariar recursos para investir em uma *Dark Kitchen*?
4. Quais são as principais dificuldades a serem enfrentadas pela Palatos ao seguir os caminhos escolhidos por você?

ANÁLISE DO CASO

Os dilemas de Flávio e da Palatos, apresentados ao final do caso (ver Figuras 10 e 11) envolvem a tomada de decisão estratégica dentro de uma lógica empreendedora. O papel da estratégia empresarial é lidar com a competição (BARNEY *et al.*, 2021), isto é, a solução dos dilemas apresentados passa por analisar e determinar quais opções trariam a Palatos o melhor cenário competitivo.

No caso das MPEs, analisar a competitividade com amparo de ferramentas que voltam seu olhar para o nível da indústria é particularmente mais complicado: estas empresas possuem maiores dificuldades na obtenção de informações estratégicas de mercado, baixo poder de influência sobre os rumos da competição em nível da indústria, além de possuírem recursos restritos para apoiar suas operações (SUSANTO *et al.*, 2023). Este caso de ensino é sobre busca e manutenção de vantagens competitivas por uma pequena empresa: é necessário a adoção de ferramentas que olhem para dentro da Palatos e, a partir dos seus recursos e capacidades, consiga estabelecer os melhores caminhos para o negócio em termos de competitividade.

No âmbito do debate teórico sobre questões relativas à estratégia empresarial e competitividade das firmas, destaca-se a influência da Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR nos traz que as firmas podem obter vantagem competitiva graças à heterogeneidade de recursos, e propõe o entendimento de como elas são atingidas e sustentadas ao longo do tempo (Barney; Hesterly, 2019). Os recursos são o elemento central da VBR, visto que são os ativos que são a base da elaboração e operacionalização de estratégias criadoras de valor únicas (Barney *et al.*, 2021). De natureza bastante diversa, os recursos podem ser físicos, financeiros, humanos, organizacionais e incluem habilidades ou competências fundamentais para a geração de vantagens competitivas (Barney; Hesterly, 2019).

Os recursos financeiros podem ser entendidos como todo o capital monetário, de qualquer fonte ou tipologia, utilizado pelas empresas na concepção e implementação de estratégias. Já os recursos físicos relacionam-se a todos os ativos de natureza física de uma empresa, incluindo suas instalações, maquinários e equipamentos; além de sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas. Os recursos humanos, por sua vez, compreendem toda a experiência, julgamento, inteligência e competência do quadro funcional da firma, além do relacionamento

a nível individual e percepções entre seus componentes. E, por fim, os recursos organizacionais abrangem tanto a estrutura formal e informal de planejamento, execução e controle de tarefas, quanto as relações entre grupos ou setores dentro da firma e entre a firma e outros atores em inseridos em seu ambiente de negócios. (Barney; Hesterly, 2019).

Se uma firma possui recursos e capacidades valiosos que poucas outras firmas possuem, e se para essas outras firmas é muito custoso ou difícil imitá-los, então provavelmente a firma controladora destes recursos possuirá vantagem competitiva (Barney, 1991). Dentro desta visão, para transitar entre os diferentes cenários competitivos em direção a uma vantagem competitiva sustentável para seus negócios, a firma deve ser capaz de identificar e operacionalizar de forma adequada seus recursos e capacidades (Tunes; Monteiro, 2017).

Objetivando trazer uma ferramenta que permitisse a identificação e seleção de recursos e capacidades pelas firmas, em relação ao seu potencial de geração de vantagem competitiva, Barney e Hesterly introduziram o modelo VRIO, composto por critérios hierarquicamente constituídos: valor, raridade, imitabilidade e organização. Tal modelo sugere quatro questões — ligadas aos quatro critérios — que os tomadores de decisão devem fazer sobre os recursos e capacidades da firma de forma a estabelecer seu potencial competitivo (Barney; Hesterly, 2019).

A primeira delas se refere ao ‘Valor’: devemos indagar se os recursos e capacidades permitem à firma explorar oportunidades ou neutralizar ameaças externas. Se ‘sim’, estes recursos e capacidades são considerados forças, caso contrário, são considerados fraquezas (Barney; Hesterly, 2019). Então, os recursos e capacidades de uma firma são valiosos se permitem a ela desenvolver e implementar estratégias que permitem baixar seus custos ou aumentar suas receitas além dos limites que poderiam ser alcançados sem sua posse (Barney, 1991).

A segunda questão a ser levantada, a da ‘Raridade’, visa determinar se este recurso está sendo controlado por um pequeno número de firmas de um mercado. Se um recurso ou capacidade em particular é controlado por muitas firmas competidoras, é improvável que este recurso possa ser fonte de vantagem competitiva para alguma delas, já que as demais firmas que possuem tal recurso também têm a capacidade de explorá-lo: chega-se então a um cenário de paridade competitiva (Barney; Hesterly, 2019).

Recursos valiosos e raros, portanto, somente podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se as firmas que não os possuem enfrentem desvantagens de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às firmas que já os possuem (Barney, 1991). Chega-se assim à terceira questão: a da ‘Imitabilidade’. Um recurso pode ser imperfeitamente imitável devido a condições históricas, de ambiguidade causal ou de complexidade social. Se um recurso é variável e raro, mas não é custoso para se imitar, então explorá-lo irá conferir uma vantagem competitiva temporária para a firma (Barney; Hesterly, 2019).

Finalmente, a quarta e última questão a ser levantada está ligada à ‘Organização’. Mesmo se um recurso ou capacidade for valioso, raro e imperfeitamente imitável, a firma deve estar organizada (em sua estrutura, sistemas de controle e políticas) no sentido de conseguir explorar ao máximo o potencial competitivo desse recurso ou capacidade. Assim, a organização age como um “fator de ajuste” que tanto permite ou previne que a firma realize o potencial máximo dos benefícios presentes nos seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (Barney; Hesterly, 2019).

Partindo dessas questões, a estrutura de análise VRIO busca identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte, ou fraco da organização e como este recurso contribui para a firma em termos de implicações competitivas e desempenho econômico.

Neste sentido, por meio das respostas obtidas a partir das questões propostas pelo modelo VRIO é possível analisar as implicações competitivas dos recursos e capacidades de uma empresa, e até que ponto os mesmos constituem-se em forças ou fraquezas para essa organização. Partir desta abordagem implica entender que a vantagem competitiva advém da alocação ou investimento no recurso, ou conjunto de recursos certos, isto é, que satisfaçam os critérios VRIO (Barney; Hesterly, 2019).

Porém, mesmo recursos com grande potencial de geração de vantagens competitivas precisam ser geridos de forma competente para alavancar o desempenho de uma firma — os recursos VRIO, apesar de serem inerentemente valiosos por definição, não geram desempenho superior a longo prazo sem estarem adequadamente empregados ou coordenados (Barney; Hesterly, 2019).

O papel do aluno, enquanto consultor estratégico, deve ser o de apontar a Flávio os possíveis caminhos estratégicos para a Palatos, levando em consideração seus recursos e capacidades. Os elementos que compõem os dilemas apre-

sentados podem ser traduzidos em termos de recursos ou capacidades, tornando possível a aplicação do modelo VRIO para a identificação de possíveis fontes de vantagem competitiva sustentável, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Caso Palatos: VRIO supondo cenário de opção pelos *marketplaces* como único canal de aquisição de pedidos para o delivery Palatos.

Recurso / Capacidade	V	R	I	O	Implicação Competitiva
Rapidez nos processos via padronização de cardápio.	V	V	V	V	Vantagem competitiva sustentável.
Controle integrado de pedidos obtidos via <i>marketplaces</i> .	V	V	V	!	Vantagem competitiva não aproveitada.
Interface amigável ao cliente para geração de pedidos nos <i>marketplaces</i> .	V	V	X	X	Vantagem competitiva temporária.
Impessoalidade no atendimento (pedidos realizados somente via app).	X	X	X	X	Desvantagem competitiva.
Preços mais altos para fazer frente às taxas / royalties cobrados pelos <i>marketplaces</i> .	X	X	X	X	Desvantagem competitiva.
Participação em ações promocionais formuladas pelos <i>marketplaces</i> .	V	V	X	X	Vantagem competitiva temporária.
<i>Marketplaces</i> como único canal de aquisição de pedidos.	V	X	X	X	Paridade competitiva.
Impossibilidade de venda via delivery de todo o extenso mix de produtos.	X	X	X	X	Desvantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo VRIO aplicado ao primeiro dilema nos permite identificar que, ao optar por concentrar nos *marketplaces* a aquisição de pedidos para seu *delivery*, pode ser proporcionado à Palatos a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis derivadas da posse de um sistema de vendas e controle (ERP) integrado a estes *marketplaces*, que permite maior nível de rapidez e padronização processos relacionados à venda, preparação e despacho dos pedidos — algo raro na concor-

rência local, e de custosa obtenção. Quanto aos controles financeiros e de estoque, contudo, tal vantagem competitiva sustentável somente poderá ser obtida se a firma conseguir organizar seus processos internos de forma adequada tais ferramentas — como, por exemplo, introduzir conferências semanais de estoque.

Optar por este caminho traz, ainda, vantagens competitivas temporárias advindas da interface amigável ao cliente dos aplicativos de *delivery*, o que pode ser um fator estimulador de geração de pedidos para a Palatos. Gera, ainda, potenciais cenários competitivos indesejáveis como, por exemplo, desvantagem competitiva por renunciar a um atendimento humanizado e por ter de praticar preços mais altos para fazer frente aos *royalties* cobrados pelos *marketplaces*, conforme Quadro 2.

Quadro 2. Caso Palatos: VRIO supondo cenário de opção pelo investimento em *Dark Kitchen* para expansão do *delivery* Palatos.

Recurso / Capacidade	V	R	I	O	Implicação Competitiva
Rapidez nos processos via padronização de cardápio.	V	V	V	V	Vantagem competitiva sustentável.
Controle integrado de pedidos obtidos via <i>marketplaces</i> .	V	V	V	!	Vantagem competitiva não aproveitada.
Interface amigável ao cliente para geração de pedidos nos <i>marketplaces</i> .	V	V	X	X	Vantagem competitiva temporária.
Impessoalidade no atendimento (pedidos realizados somente via app).	X	X	X	X	Desvantagem competitiva.
Preços mais altos para fazer frente às taxas / <i>royalties</i> cobrados pelos <i>marketplaces</i> .	X	X	X	X	Desvantagem competitiva.
Participação em ações promocionais formuladas pelos <i>marketplaces</i> .	V	V	X	X	Vantagem competitiva temporária.
<i>Marketplaces</i> como único canal de aquisição de pedidos.	V	X	X	X	Paridade competitiva.
Impossibilidade de venda via <i>delivery</i> de todo o extenso mix de produtos.	X	X	X	X	Desvantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A aplicação do modelo VRIO ao Dilema 02 mostra que o investimento em uma *Dark Kitchen* objetivando a expansão do serviço de *delivery* da Palatos pode conferir à firma vantagens competitivas sustentáveis derivadas de uma nova planta produtiva ampla e automatizada, além do espaço físico exclusivo e formatado pensando na otimização da operação de entregas em domicílio. Possibilitaria, também, vantagem competitiva sustentável advinda de um raio expandido de entrega, caso a firma opte por se organizar para atender ao aumento do alcance geográfico de suas operações.

Possibilita, também, obter vantagens competitivas temporárias da posse de uma equipe dedicada exclusivamente ao *delivery*, bem como da possibilidade de se implantar um mix de produtos distintos da operação atual — em ambos os casos, tais recursos, apesar de raros, podem ser obtidos de forma relativamente fácil pela concorrência. Preparar os pedidos em local não visível à clientela, contudo, somente permitiria paridade competitiva à Palatos, pois com isso ela se igualaria às práticas de maior parte da concorrência (grande parte das firmas locais não possui cozinha visível ao consumidor em suas lojas físicas).

Implantar uma *Dark Kitchen* significa, no entanto, reduzir o controle da alta gestão — centralizada na figura de Flávio — sobre a operação de *delivery*, por esta estar em outro local. Implica, também, em reduzir o mix de produtos oferecidos via *delivery* (já que nem todos os itens poderiam ser produzidos nas novas instalações), e na possibilidade de exclusão do grupo do Simples Nacional pela necessidade de abertura de mais um CNPJ. Tais fatos trariam desvantagem competitiva à Palatos, por não propiciar valor à firma.

A análise apresentada nos mostra que todos os possíveis caminhos permitem explorar um conjunto de recursos que pode conferir cenários competitivos bastante diversos à Palatos. O modelo VRIO permite identificar o nível de vantagem competitiva derivado da exploração de um determinado recurso, ou um conjunto deles, mas não possibilita estabelecer priorização ou ações para explorá-los (Pereira; Bamel, 2021).

Para a resolução dos dilemas apresentados, devemos ter em mente que nem todo recurso possui o mesmo peso para o sucesso do negócio. Barney (2004) nos lembra que apenas assumir riscos e trabalhar duro não são fatores de diferenciação entre empreendedores bem-sucedidos e fracassados: é maior a probabilidade

de sucesso daqueles que sabem identificar quais recursos e competências podem constituir para suas firmas uma fonte de vantagem competitiva sustentável. É imprescindível, portanto, que o empreendedor seja capaz de identificar os fatores críticos de sucesso para sua firma.

Como caminho, propomos a aplicação da matriz GUT (Pinto *et al.*, 2022) como forma de estabelecer critérios de priorização para os desafios identificados no decorrer da aplicação do modelo VRIO. A matriz GUT permite analisar as demandas para compreender seu grau de importância e, por consequência, estabelecer uma ordem para sua execução. É útil, portanto, para auxiliar na tomada de decisão ao permitir a ligação entre a estratégia empresarial e sua implementação operacional na forma de projetos (Longman; Mullins, 2004). A aplicação da matriz GUT tem como primeiro passo a listagem de uma série de atividades a realizar, atribuindo-se a elas graus de 01 a 05 quanto sua gravidade, urgência e tendência, conforme Figura 5.

Figura 5. Matriz GUT.

G	U	T
GRAVIDADE Quais os efeitos esperados?	URGÊNCIA Pode esperar?	TENDÊNCIA Irá piorar?
5 Extremamente grave	5 Urgência extrema	5 Piora rápida
4 Muito grave	4 Muito urgente	4 Piora em curto prazo
3 Grave	3 Urgente	3 Piora em médio prazo
2 Pouco Grave	2 Pouco Urgente	2 Piora em longo prazo
1 Sem gravidade	1 Sem urgência	1 Sem tendência de piora

Fonte: Elaboração própria a partir de Pinto et al. (2022).

Com as atividades listadas e os graus atribuídos, o próximo passo é obter o resultado para cada item da lista multiplicando-se as notas dadas a cada um dos critérios. Será obtida, assim, uma pontuação que servirá de base para a classifi-

cação das atividades listadas em ordem de prioridade: atividades que receberam pontuações maiores são prioritárias frente as que receberem pontuações menores.

Neste Caso de Ensino, poderiam ser listadas como atividades os itens que acarretaram níveis competitivos inferiores à vantagem competitiva sustentável na análise VRIO: com exceção destes, todos os outros podem ser considerados problemas a serem resolvidos pela firma. Assim, seria obtida por meio da matriz GUT a seguinte priorização de resolução de problemas, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Matriz GUT aplicada aos Dilemas da Palatos.

Iniciativa	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT	Ordem calculada
Preços mais altos para fazer frente às taxas / royalties cobrados pelos marketplaces.	5	5	4	100	1
Impessoalidade no atendimento (pedidos realizados somente via app).	5	4	5	100	1
Impossibilidade de venda via delivery de todo o extenso mix de produtos.	5	5	3	75	3
Preparação dos pedidos em local não visível à clientela.	4	4	4	64	4
Participação em ações promocionais formuladas pelos marketplaces.	3	4	4	48	5
Marketplaces como único canal de aquisição de pedidos.	5	3	3	45	6
Desenquadramento do CNPJ ao Simples Nacional.	5	2	3	30	7
Impossibilidade de venda via delivery de todo o extenso mix de produtos.	3	3	3	27	8
Redução do controle direto da gestão sobre operação de delivery.	5	5	1	25	9

Mix promocional formatado para delivery.	2	4	3	24	10
Controle integrado de pedidos obtidos via marketplaces.	3	2	3	18	11
Equipe dedicada exclusivamente à operação de delivery.	1	3	2	6	12
Interface amigável ao cliente para geração de pedidos nos marketplaces.	1	1	3	3	13

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados trazidos pela matriz GUT mostram que a resolução do Dilema 02 é prioritária, visto que os possíveis problemas decorrentes desse dilema possuem em geral pontuações maiores que as obtidas pelos problemas advindos das escolhas referentes ao Dilema 01. Mostra, também, que alguns dos problemas derivados da escolha por investir em uma *Dark Kitchen* podem possuir grande impacto sobre as operações da firma e elevada tendência de piora.

Cabe ressaltar, porém, que não existe resposta correta ou incorreta para um caso de ensino desta natureza. O raciocínio aplicado às ferramentas apresentadas nestas Notas de Ensino baseia-se nas evidências apresentadas e é uma forma coerente de interpretá-las, mas não consiste no único caminho viável para a solução dos dilemas da Palatos. Mais do que apontar erros e acertos, é importante que o professor observe a coerência das respostas e como cada grupo defende a estratégia escolhida, com base na literatura recomendada.

Considerações Finais

Os dilemas apresentados nesse Caso de Ensino se referem a tópicos atuais e relevantes para o setor de alimentação fora do lar: a incorporação de tecnologias ao processo de vendas (adesão aos *marketplaces* de delivery) e a separação física entre as atividades de delivery e de loja presencial. Também implicam em *trade-offs* para a tomada de decisão, visto que o empresário é obrigado a decidir numa realidade onde os recursos são escassos. Estão, portanto, relacionados à própria so-

brevivência destas empresas: tomar a decisão errada pode levá-las à deterioração financeira ou até mesmo falência.

Isso é particularmente acentuado para as MPEs: apesar de sua relevância econômica e de estarem presentes em todos os estratos geográficos e sociais brasileiros, estas firmas possuem alto índice de falências — o que mostra a necessidade de se discutir a competitividade destes negócios sob a ótica da estratégia empresarial. O caso da Palatos é relevante por ser um negócio tradicional e maduro, mas que está diante de dilemas contemporâneos.

O histórico de trabalhos sobre *marketplaces* de delivery é relativamente recente, assim como os estudos sobre *Dark Kitchens*. Este Caso de Ensino contribui para que os alunos possam refletir sobre temas que estão atualmente em construção e discussão pela academia, ao trazer tais temas para a realidade brasileira. O contexto da Palatos a torna um objeto ideal para tal discussão, visto que os dilemas apresentados são reais e estão sendo considerados agora. O caso da Palatos olha para o futuro, e suas decisões devem ser tomadas com urgência.

Referências

- ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira: 2020**. 2021. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Indicadores2020-abip.pdf>>. Acesso em: 30 de maio de 2022.
- ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira: 2021**. 2022. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2022/09/boletimdesempenhopanificacao.pdf>>. Acesso em: 11 de abril de 2023.
- ABIP. **Indicadores da Panificação e Superação dos Desafios**. 2022. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Indicadores2020-abip.pdf>>. Acesso em: 30 de maio de 2022.
- ABIP. **O mercado da panificação e a pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/>>. Acesso em: 03 de abril de 2023.
- ABRASEL. **Delivery chega a 89% dos restaurantes brasileiros com a pandemia da COVID**. 2022. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/delivery-chega-a-89-dos-restaurantes-brasileiros-com-a-pandemia-da-covid/>>. Acesso em: 30 de março de 2023.
- ABRASEL. **iFood ficou tão grande que afeta concorrência e clientes, dizem analistas**. 2022. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/ifood-ficou-tao-grande-que-afeta-concorrenca-e-clientes-dizem-analistas/>>. Acesso em: 29 de março de 2023.
- BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay. **O futuro da estratégia [entrevistado por Flávio Carvalho de Vasconcelos e Luiz Artur Ledur Brito]**. 2004.

BRASIL. **Decreto n. 10.282**, de 20 de março de 2020. Regulamenta a Lei n.º 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm>. Acesso em: 14 de março de 2023.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20 de março de 2023.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. 2019 **Global report**. Global Entrepreneurship Research Association. London Business School, 2019.

LONGMAN, Andrew; MULLINS, James. **Project management: key tool for implementing strategy**. Journal of business strategy, 2004.

PARRY, Odette; MAUTHNER, Natasha S. **Whose data are they anyway?** Practical, legal and ethical issues in archiving qualitative research data. Sociology, v. 38, n. 1, p. 139-152, 2004.

PEREIRA, Vijay; BAMEL, Umesh. **Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions**. Journal of Business Research, v. 132, p. 557-570, 2021.

PINTO, Elaine de Oliveira *et al.* **A preliminary study of environmental risks through the gut matrix: application in an industrial kitchen**. Food Science and Technology, v. 42, 2022.

PORTER, Michael E. **The Five competitive forces that shape strategy**. Harvard business review, v. 86, n. 1, p. 25-40, 2008.

SEBRAE. **DataSEBRAE**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/>>. 2023. Acesso em: 05 de abril de 2023.

SEBRAE. **O Impacto da Pandemia do Coronavírus nos Pequenos Negócios** (8ª ed.). Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c760598c5a2d5f24ced7b7cc3ed20b1a/\\$File/31060.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c760598c5a2d5f24ced7b7cc3ed20b1a/$File/31060.pdf)>. 2020. Acesso em: 29 de março de 2023.

SUSANTO, Perengki *et al.* **Entrepreneurial orientation and performance of SMEs: the roles of marketing capabilities and social media usage**. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, v. 15, n. 2, p. 379-403, 2023.