



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Desafios na gestão empresarial frente à COVID-19: O caso do restaurante Bom-Apetite

Rodrigo Rengel

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: rengel.rodrigo@hotmail.com

Januário José Monteiro

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: januariomonteiriomonteiro@gmail.com

Ronan Reis Marçal

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: m.ronanreis@gmail.com

Darci Schnorrenberger

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: darcisc@gmail.com

Resumo

O advento da pandemia da Covi-19, afetou a rotinas dos negócios e da sociedade em geral. Diante desta situação os negócios enfrentam uma nova realidade e demandam por profissionais capacitados. Nessa perspectiva, os cursos da área de negócios podem formar profissionais aptos para tal, oferecendo panoramas que oportunizam uma melhor tomada de decisão diante de uma crise. Assim, o objetivo deste caso de ensino é refletir sobre a complexidade da tomada de decisões frente à cenários adversos que as empresas enfrentam em função da pandemia da COVID-19. O dilema do caso refere-se à um restaurante familiar de pequeno porte (Bom-Apetite) diante da crise econômica provocada pelo coronavírus. Como discussão, é preciso definir se o restaurante irá concentrar esforços e recursos em seu ainda embrionário sistema de *delivery* ou se manterá a estrutura tradicional do negócio (majoritariamente física). Estas decisões impactam diretamente em diversos aspectos, tais como: financeiro, recursos humanos, operacionais, logísticos e socioambientais. Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para uso em cursos de graduação e pós-graduação voltados para a área de negócios, em especial, Administração e Contabilidade. Por envolver gestão de negócios e empreendedorismo, o caso pode ser aplicado nas disciplinas de Controladoria, Empreendedorismo, Plano de Negócios, Gestão de Micro e Pequenas Empresas.

Palavras-chave: Coronavírus, COVID-19, Tomada de decisão, Restaurantes.

Linha Temática: Tecnologias e técnicas de ensino, abordagens normativa, positiva, axiomática, semiótica e histórica.

1 Introdução

A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 2017-2018, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicou que os brasileiros gastavam, em média, 32,8% de seus recursos com alimentação fora do lar (IBGE, 2019). Contudo, as estatísticas também evidenciam o risco do negócio no setor de restaurantes, que apresenta alto número de



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



falências por problemas, principalmente, de gestão e de fluxo de caixa (Upneja & Dalbor, 2000). Ou seja, o nível de exposição a riscos corporativos pode ser determinante para a continuidade destas empresas (Lunkes, Costa, Bortoluzzi, & Rosa, 2019).

Gestores de restaurantes enfrentam continuamente os desafios de seleção e inserção de novas tecnologias em seus negócios (Cavusoglu, 2019). A literatura internacional os classifica em inovadores ou seguidores, com base na sua receptividade ao uso de novas tecnologias (Collins, Cobanoglu, Bilgihan, & Berezina, 2017).

No grupo das inovações, cabe destaque a criação da modalidade de entrega de comida. No Brasil, ela começou embrionariamente na década de 1980, com entregas de pizza em domicílio e foi ganhando simpatia e ampliando seu leque de opções até chegar nos moldes atuais (Vitto, 2016). Hoje há restaurantes que permanecem exclusivamente na modalidade tradicional (presencial); outros atuam apenas com entrega de comida (*delivery*), seja no próprio local (*drive thru*) ou no endereço do cliente; e, outros, ainda, buscam mesclar o restaurante nos moldes tradicionais com modelos alternativos.

Se a escolha pela forma de atuação já era um tradicional dilema, no início de 2020 ela foi acentuada com a “chegada” da pandemia do Coronavírus (COVID-19) e seus efeitos. O distanciamento social exigido por dispositivos legais e as orientações de organizações especializadas em saúde para a contenção da propagação da COVID-19 trouxeram barreiras a serem ultrapassadas por quase todos os setores, inclusive o alimentício (Jain, 2020).

Neste contexto, Alexandre, Sophia e Thalles, proprietários do restaurante de pequeno porte “Bom-Apetite”, situado na região metropolitana de um grande centro urbano do Brasil, encontram-se diante de uma situação na qual precisarão decidir sobre sua postura frente a esta crise. Os três proprietários possuem igual participação no negócio e acreditam que o atual desafio vivido pelo “Bom-Apetite” envolve questões e aspectos diversos (econômicos, financeiros e socioambientais).

2 Trajetória da empresa

Alexandre e Sophia moravam em comunidades diferentes e não se conheciam. No início da década de 1990, depois de viverem seus primeiros anos no interior, viram-se obrigados a mudar para um grande centro urbano, onde poderiam dar continuidade ao sonho de um futuro melhor.

Ambos, ao chegarem na cidade, foram aprovados numa universidade conceituada e começaram um curso superior em gestão. Entre as intermináveis horas de estudos, provas e angústias das mais variadas, sobrou algum espaço para que o destino conspirasse a favor deles. Foi assim que se conheceram e se tornaram parceiros inseparáveis tanto na vida acadêmica quanto, posteriormente, nas vidas pessoal e profissional.

Numa das disciplinas do curso, o professor os instigou e incentivou a fazerem um plano de negócios como requisito final. O projeto de Alexandre e Sophia foi baseado em suas experiências. Insatisfeitos com a qualidade da comida servida nos restaurantes no entorno e da própria universidade, assumiram como desafio criar um “concorrente”. Nascia aí, o esboço daquilo que viria a se tornar o restaurante “Bom-Apetite”.

Eles conseguiram identificar um local com a estrutura e localização adequadas para colocarem o seu projeto em ação. Conseguiram também, com esforço, ajustar e equilibrar sua estrutura de receitas e despesas e o fluxo de caixa, o que lhes permitiu, gradativamente, ganhar



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



experiência e reconhecimento do mercado, com alguma tranquilidade. Sua gama de clientes era predominantemente composta por pessoas que faziam as refeições no próprio local e a lógica reinante era a cobrança de um valor fixo que dava direito a servir-se à vontade, com sobremesa, inclusive.

Esta sistemática funcionava, mas os constantes desajustes entre as demandas e as efetivas ofertas, bem como os desperdícios e a percepção de injustiça, em que os que comiam pouco pagavam o mesmo daqueles que comiam muito, incomodava a eles e aos clientes. Isso perdurou até o momento em que o estabelecimento inovou e adotou o modelo de “comida por peso”, em que o cliente pagava apenas aquilo que estava disposto a comer (Rebelato, 1997). Era, aparentemente, o fim das injustiças de pagar mais ou menos do que se consumia. Isso também permitia um melhor ajuste entre a oferta e a demanda e, conseqüentemente, diminuía uma das preocupações de qualquer restaurante, o desperdício. Parecia a solução perfeita e definitiva para este dilema do restaurante. De fato, tempos mais tranquilos se seguiram ao ponto de Alexandre e Sophia decidirem, em meados de 1998, ter um filho. No início de 1999, nascia Thalles, razão maior de suas alegrias.

Enquanto Thalles crescia inteligente, forte e saudável, o restaurante seguia tranquilamente sua rotina de preparar e servir as refeições, sempre procurando oferecer a melhor relação custo x benefício para as partes. O contexto do setor de restaurantes estava sendo alterado com o crescimento das vendas e entregas de refeições por *delivery* (Rodrigues, 2016; Rude, 2016), mas pouca coisa mudava no “Bom-Apetite”, sendo suas receitas ainda predominantemente provenientes dos clientes que vinham fazer as refeições no próprio local.

Em 2016, seguindo os passos dos pais, Thalles ingressou num curso superior de gestão. Similarmente ao que ocorrera com seus pais, numa das disciplinas do curso, o professor o desafiou a desenvolver um plano de negócios ou a aprimorar um já existente. Juntando a necessidade com a oportunidade ou a “fome com a vontade de comer”, Thalles propôs implementar no restaurante o serviço de venda e entrega de refeições por *delivery*. O professor gostou do projeto e Thalles sentiu-se motivado a implementá-lo. Convenceu os pais a aceitaram que ele o implementasse no restaurante a partir de 2018.

Como toda novidade, para ser implementada, a ideia de Thalles precisou superar resistências, sendo requeridos ajustes de pessoal, recursos, infraestrutura, logística, entre outros. Porém, gradativamente esse projeto foi ganhando terreno e, no final de 2019, o serviço de *delivery* já representava 30% do total das receitas do restaurante.

Tudo indicava um cenário tranquilo para o restaurante, que depois de mais de duas décadas funcionando, produzia e vendia uma média diária de 200 refeições de 450 gramas cada. O preço do quilo de comida era de \$34,90 e a margem de lucro de 19,57%. Seu ponto de equilíbrio era alcançado com 2.733 refeições no mês. O funcionamento era de segunda à sábado, das 11:00 às 15:00 e das 18:00 às 22:00hs.

Para atender sua demanda, eram necessários 10 empregados entre cozinheiros, garçons e a parte administrativa. O “Bom-Apetite” mantinha uma relação saudável e duradoura tanto com seus clientes quanto fornecedores e conseguia conviver harmonicamente na comunidade em que estava instalado ao gerar empregos e renda para as pessoas da região, inclusive participando de iniciativas socioambientais. Porém, todo o cenário viria a ser drasticamente alterado...

3 COVID-19



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



No dia 12 de dezembro de 2019, ouviu-se falar, pela primeira vez, de um vírus altamente contagioso e letal, o Coronavírus (COVID-19), que foi detectado na cidade chinesa de Wuhan, com cerca de 11,08 milhões de habitantes. Tratava-se de uma síndrome respiratória aguda nos seres humanos.

Três meses depois, no dia 11 de março de 2020, depois de serem registradas mais de 100.000 pessoas infectadas em mais de 100 países, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a doença como uma pandemia. Ainda que haja contestações perante os números, em 02 de julho de 2020, os dados oficiais apontavam que já eram mais de 10,5 milhões de pessoas infectadas e 512.842 mortes espalhadas por todos os continentes. No Brasil, já haviam sido registradas mais de 1,4 milhões de pessoas infectadas e 59.594 mortes (OMS, 2020).

Por ainda não existirem medicamentos ou vacinas, o risco de transmissão da COVID-19 foi considerado fora de controle, podendo atuar em forma de ondas de maior ou menor contágio e letalidade (Atluri, Manchikanti, & Hirsch 2020), o que promoveu pânico global (Chiolero, 2020), com consequências muito além do caos na saúde. Reflexos econômicos foram notados em quase todas as áreas e países (Xiang et al, 2020), tornando esta pandemia o "maior risco social e econômico global" contemporâneo (Candeais, & Morhard, 2018).

Diante disto, Governos de diversos países (inclusive o Brasil), no início, adotaram o distanciamento social como medida de segurança para o enfrentamento da pandemia. Tal medida foi adotada visando amenizar a velocidade do contágio para não gerar o colapso no sistema de saúde, que implicaria em insuficiência de estrutura física, de aparelhos e recursos humanos para atender aos doentes.

Este procedimento foi adotado na China com aparente sucesso na contenção da COVID-19 (Chiolero, 2020). Entretanto, o relativo sucesso na área da saúde gerou impactos sociais e econômicos de grandes proporções, pois incentivou as pessoas a permanecerem em suas casas e impediu ou limitou as empresas de executarem suas atividades. Impactos estes ainda não conhecidos por completo, mas dados apontam para uma retração econômica próxima a 6,1% do PIB de economias avançadas (Guimón, 2020).

As orientações e determinações de todos os níveis e tipos de autoridades foram muitas vezes, contraditórias. Enquanto um ente recomendava manter a atividade econômica o mais ativa possível, outros pediam que todas as pessoas que não estivessem ligadas às atividades essenciais de combate à pandemia e à manutenção das atividades mínimas para viver, assumissem posições de distanciamento social.

Assim, na ausência de informações e orientações confiáveis, a família de empreendedores (Alexandre, Sophia e Thalles) decidiu reunir informações para melhor compreender a situação e então traçar sua estratégia de ação para o “Bom-Apetite”. Os pais acreditam que a manutenção do modelo vigente seria mais adequada, enquanto o filho defende a inovação e adequação às demandas do novo mercado.

Cabe destacar que alguns serviços considerados essenciais não precisaram se submeter às regras do distanciamento social e puderam, com adaptações e cuidados adicionais, seguir suas atividades. Dentre os serviços considerados essenciais estão a produção, distribuição, comercialização e entrega, realizadas presencialmente ou por meio do comércio eletrônico, de produtos de saúde, higiene, alimentos e bebidas, conforme a Medida Provisória nº 926/20.

Ainda assim, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) com empresários do setor, indicou que grande parte dos respondentes acreditam que

cerca de 40% dos bares e restaurantes fechariam as portas devido a COVID-19 (ABRASEL, 2020a). Ainda que não cheguem ao ponto de fecharem seus estabelecimentos, problemas financeiros provavelmente ocorrerão.

4 Consequências decorrentes da COVID-19 aos bares e restaurantes

A COVID-19 modificou a forma de convívio e os hábitos pessoais. O distanciamento social adotado pelo Governo gerou impactos nos restaurantes, os quais, depois de passarem um mês fechados, receberam autorização para voltarem a funcionar. Porém, a recomendação dada à ABRASEL e, por extensão, aos restaurantes, foi de que os estabelecimentos que voltassem a abrir deveriam diminuir a capacidade de atendimento em 30%, preservando uma distância de ao menos 2 metros entre as mesas (ABRASEL, 2020b).

Isso naturalmente gerou preocupações e consequências de natureza econômico-financeira, de responsabilidade social, entre outras. Para ilustrar tal entrave, Alexandre apresentou aos demais sócios a fala de Fernando Blower, presidente do Sindicato de Bares e Restaurantes do Município do Rio de Janeiro (SINDRIO), que destacou que os restaurantes não possuem caixa suficiente para superar esta crise da COVID-19 (Agência Brasil, 2020).

Como alternativa para as medidas de isolamento, diversos estabelecimentos utilizam os sistemas de *delivery* para continuar suas atividades. Entretanto, isso parece não ser suficiente para equilibrar as contas ao final do mês (Quintino & Mendes, 2020). Isto porque, de acordo com Cristiano Melles, presidente da Associação Nacional de Restaurantes (ANR), o setor de restaurantes fatura em torno de \$400 bilhões por ano, emprega cerca de 6 milhões de pessoas, mas as receitas com entregas não chegam a 4% do total. Isso demonstra que embora esteja em crescimento e auxilie neste momento de crise, o *delivery* pode não ser a solução para todos os problemas (Economia UOL, 2020). Entretanto, com a pandemia e com a tendência de busca por maior comodidade, estes números devem crescer a partir desta “nova realidade”. Com isso, as empresas de *delivery* tomaram algumas ações para auxiliar no combate aos problemas oriundos da COVID-19.

Tabela 1

Medidas adotadas por empresas de *delivery*

Antecipação do recebimento dos restaurantes, sem custo adicional. Optando por essa iniciativa, durante março e abril, o *food service* receberá em até 7 dias seu pagamento após as vendas.

Iniciativa da campanha de entrega “sem contato”. O usuário poderá escolher entre receber na porta ou na calçada.

Intensificação dos esforços de *marketing*, via aplicativo e e-mail.

Isenção da taxa de entrega para pedidos de pequenos e médios restaurantes.

Orientação para que os pedidos sejam devidamente lacrados em embalagens invioláveis.

Os pequenos restaurantes terão a opção de receber pagamentos diários (antes era necessário esperar o fim de semana).

Os restaurantes que cumprem os requisitos obrigatórios de qualidade podem se inscrever mais rapidamente no aplicativo e começar a operar sem um *tablet*.

Parte das receitas será destinada como fundo de assistência a restaurantes (foco nos pequenos estabelecimentos).

Valores arrecadados em taxas de serviços serão devolvidos integralmente aos restaurantes parceiros.

Fonte: Edwiggers (2020).



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Com base no exposto, a ABRASEL afirmou que, sem ajuda financeira governamental, boa parte dos empregos do setor estão em risco (Quintino & Mendes, 2020), já que o atendimento ao público em alguns lugares está vetado ou limitado. Em complemento, cabe dizer que alguns dos restaurantes não atuam na modalidade de *delivery*, o que pode reduzir a zero o faturamento destes estabelecimentos, sendo mantida boa parte dos custos, especialmente os fixos, neste momento de pandemia. Ciente disto, o Governo Federal, por meio das resoluções CGSN nº 154, de 03 de abril de 2020 estabeleceu medidas como a postergação do vencimento do Simples Nacional em 6 meses (tributo da esfera Federal) e em 3 meses para os tributos de competência dos estados e municípios.

5 Efeitos diretos no restaurante Bom-Apetite

Alexandre pediu a palavra e se posicionou dizendo que essas medidas de incentivo aos restaurantes, de iniciativa pública ou privada, decorrentes da pandemia da COVID-19, ajudam a atenuar os impactos negativos nas finanças do restaurante porém, são paliativas, pois não eliminam a necessidade de pagar custos e despesas e nem geram recursos para os caixas dos restaurantes.

Há ainda questões diversas que despertam outras preocupações. Eventuais despesas adicionais relacionadas ao uso mais intensivo do *delivery* podem reduzir a margem de lucro do restaurante. Outros pontos como o aumento da demanda por produtos alimentícios não acompanhada pela oferta, e o estado de emergência decretado pelos governos estaduais e municipais, que acarretaram limitações aos setores produtivo e de transportes, geram preocupações em relação à disponibilidade de matérias-primas e à logística.

Alexandre segue sua exposição alertando para a necessidade de tomarem decisões considerando tanto o relacionamento com os fornecedores quanto com os clientes e o próprio meio em que atuam. Quanto às formas de relacionamento com os fornecedores, elas precisariam ser ajustadas e, para tanto, seria necessário um planejamento que vise a antecipação dos prazos dos pedidos de produtos. Se em casos normais as requisições de produtos alimentícios e materiais de expediente eram entregues em até 1 dia útil, agora esse prazo seria estendido para 2 dias úteis. Isso deve impactar o processo de armazenagem, aumentando o tempo de permanência dos produtos no estoque. Com isso, outros cuidados devem ser considerados, uma vez que a maioria desses produtos é perecível. Por conseguinte, tal fato também deve impactar o fluxo de caixa do restaurante.

Em relação aos clientes, as escolhas sobre manter o restaurante fechado, aberto para atendimento físico (tradicional), aberto apenas o *delivery*, ou até mesmo ambos (físico e *delivery*), merecem atenção especial.

Se a opção pelo fechamento for escolhida, a saúde financeira do restaurante pode ser comprometida, pois as receitas deixarão de existir, ao passo que os gastos fixos permanecerão. Com esta postura, se por um lado haveria menos uma opção ao público local para a compra de suas refeições, por outro, demonstraria a preocupação do estabelecimento com a saúde da população diante de uma atitude responsável, colaborando com o distanciamento social, mesmo às custas de sua saúde financeira ou até sua continuidade.

Se a opção for focar apenas no serviço de *delivery*, ajustes estruturais e de logística precisarão ser realizados. Seriam exigidas, por exemplo, mudanças na estrutura para receber os pedidos, para preparar e embalar adequadamente as refeições, nas parcerias para a entrega na



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress


7 a 9 de setembro



residência do cliente e/ou no espaço físico para clientes que optem por retirar o alimento no próprio local (*drive thru*). Outro aspecto a ser considerado são as formas de divulgação, de modo a estimular os clientes a efetuarem seus pedidos remotamente, seja por aplicativo, ligação telefônica, *etc.* Isso está intimamente ligado ao fato de que a clientela majoritária do restaurante é proveniente do modelo tradicional e, com isso, as receitas devem ser, ao menos inicialmente, inferiores, se comparadas ao histórico do negócio.

Ao optar pela manutenção do modelo tradicional, o negócio pode estar perdendo uma oportunidade de ampliar sua carteira de clientes (ex.: indivíduos que residem dentro do raio estabelecido para o *delivery*, mas que não frequentavam ou sequer conheciam o restaurante). Além disso, impactos negativos nas receitas, na margem de lucro e no fluxo de caixa são esperados diante da situação atual.

Neste cenário, especificamente, haveria uma adaptação da estrutura física, limitando o número de atendimentos por dia, já que seriam exigidos pelo menos 2 metros de distância entre as mesas (ABRASEL, 2020b). Assim, se antes da pandemia as quantidades vendidas alcançavam uma média diária de 200 refeições, essa quantidade deve ser reduzida para 120 refeições diárias, tanto pela diminuição da capacidade operacional, quanto pelo medo da população de se sujeitar a conviver num ambiente público. Tal redução pode implicar também na redução da mão de obra e gerar reflexos na capacidade financeira do restaurante, pois os gastos fixos permanecerão constantes.

Mantendo o modelo tradicional e o *delivery*, simultaneamente, ou apenas o *delivery*, o “Bom-Apetite” irá vivenciar desafios desde a armazenagem e preparação das refeições até a destinação das sobras. Presencialmente, os clientes estão acostumados ao *self service*, enquanto no *delivery* a opção é *à la carte*. Isso demanda a necessidade de embalagens e mão de obra para a preparação e de logística para a entrega.

As escolhas em relação às estratégias a serem adotadas geram, também, novas questões atreladas à responsabilidade social corporativa. Se, por um lado, Alexandre, Sophia e Thalles decidirem manter o restaurante aberto, de certo modo, a responsabilidade ética e social com o seu entorno será colocada em xeque, visto que, por um lado, estariam oferecendo ao público mais uma opção de compra das refeições, mas por outro, poderiam aumentar o risco de aglomerações e consequentes aumentos de contágio em prol da obtenção de ganhos econômicos.

Em qualquer um dos cenários, no curto prazo, a redução das vendas é provável, embora isso venha a ocorrer em proporções diferentes. Isso implica cuidados sociais também com os próprios funcionários, uma vez que há o risco de demissões em função da redução da capacidade operacional ou mesmo pelo risco de fechamento do negócio.

6 Dilema do caso

Em virtude da insegurança provocada pela COVID-19, as empresas precisaram se adequar. Questionamentos como “suspender as atividades de forma integral durante a quarentena é o ideal?” e “devemos migrar o foco das vendas, do presencial para o *delivery*?” se tornaram constantes para empresários de quase todos segmentos. Isso não foi diferente para o “Bom-Apetite”.

Assim, Alexandre, Sophia e Thalles se reuniram visando analisar as opções disponíveis para o seu estabelecimento, considerando a nova realidade trazida pela pandemia e suas prováveis consequências para as diferentes esferas do negócio.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Em virtude dos potenciais problemas financeiros, Thalles propôs a migração integral para o *delivery* no restaurante da família. O jovem, adepto deste modelo de negócios desde a sua graduação, argumentou com os pais: *“O Governo implantou medidas restritivas de circulação. O distanciamento social vai afetar muito o funcionamento no modo tradicional. Na melhor das hipóteses iremos atuar com abertura parcial, o que também impacta nosso orçamento. Além disso, no futuro, boa parte das vendas será nesta nova modalidade”*.

Sophia, não convencida que o restaurante deva migrar completamente para as plataformas digitais, expõe seu ponto de vista: *“Eu acredito que o fechamento geral do restaurante seja a melhor decisão social, mesmo porque, ainda que numa estrutura geral de *delivery*, nossos funcionários estariam se expondo ao risco, minimamente. Além disso, nossa demanda de *delivery* atual é muito pequena e não acho que temos uma estrutura pronta para uma mudança total do negócio”*.

Alexandre pondera a situação: *“Thalles, que adaptações seriam necessárias quanto ao atendimento dos clientes caso passemos a adotar o *delivery* de forma integral? Como poderíamos estimular os clientes a pedirem a comida pelo aplicativo, telefone ou outro meio remoto ao invés de fazerem suas refeições no local? Como vamos fazer com as entregas (*delivery* próprio ou via aplicativos)? Atenderemos somente aqui no bairro ou vamos delimitar uma distância padrão em quilômetros de distância do restaurante?”*

Complementa Alexandre, ainda, considerando as dúvidas de Sophia quanto aos recursos existentes e o aspecto social em questão: *“E filho, além disso tudo, temos recursos físicos, técnicos, humanos e financeiros para sua estratégia ou teríamos que fazer contratações para funções até então não desempenhadas, como motoboys ou profissionais para desinfetar materiais? Aliás, como iremos proceder com a higienização dos produtos enviados aos clientes?”*

Com visão intermediária entre os dois sócios, Alexandre também indaga Sophia quanto sua sugestão: *“E você, Sophia, não acha que sermos responsáveis socialmente com nossos funcionários, isolando-os completamente do risco, possa gerar consequências futuras para eles mesmos? Será que haveria demissões? Acho que podemos abrir o restaurante de forma parcial, com 70% de nossa capacidade, reorganizando as mesas do restaurante, fazendo rodízio de funcionários, etc. Assim mantemos a tradição do “Bom-Apetite” e parte das receitas de nossa tradicional clientela”*.

Thales se posiciona da seguinte forma: *“Pai, entendo que este é um cenário adverso e que não temos base suficiente para esta decisão. Suas preocupações são pertinentes. Mas veja, os aplicativos de entrega estão, inicialmente, oferecendo reembolso das taxas de serviços para os restaurantes de pequeno porte e a demanda de alimentos via *delivery* tende a aumentar bastante durante a pandemia, com boa possibilidade de crescimento e manutenção futura. Evidentemente serão necessárias algumas adaptações no nosso negócio, mas podemos utilizar nosso caixa para investirmos nisso.*

*E mãe, o risco de contaminação será mínimo, pois as empresas de *delivery* desenvolveram uma modalidade de entrega sem contato físico. Também iremos higienizar as embalagens e utilizar materiais de segurança, como máscaras, luvas descartáveis e o álcool gel.*

*Precisamos entender que esta pode ser, ainda, uma oportunidade de expandirmos nossa clientela tradicional. As pessoas trabalharão em home office e tendem a optar pelo *delivery* para agilizar seus serviços. Além disso, nosso raio de entrega pode ser expandido. Isso sem contar que, a cada dia, o povo, em geral, busca por mais comodidade. É uma tendência global. A vida*



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



está corrida e as pessoas, cada vez menos, querem perder tempo se deslocando ao restaurante ou preparando sua comida.”

Sophia questiona: *“Mas como vamos alcançar novos clientes? Não é uma tarefa fácil convencer nossos clientes a migrarem, já que estão acostumados com o atendimento presencial, quanto mais captar novos clientes. O atendimento sempre foi um dos nossos pontos fortes.”*

Alexandre se posiciona afirmando que são situações que precisam ser analisadas com bastante cautela e pergunta: *“Thales, quais as estratégias para estimularmos e convenceremos os clientes a fazerem os pedidos à distância? e para ampliarmos a clientela?”*

Thales responde: *“Temos grandes chances de ter sucesso com as estratégias de marketing que desenhei para potencializar o delivery. Primeiro, vamos criar uma página do restaurante “Bom-Apetite” nas redes sociais, onde vamos divulgar nossos serviços. Esse ambiente virtual nos ajuda não só a incentivar os clientes a migrarem, mas também a captarmos novos clientes. A logomarca do restaurante estará sempre em evidência no website, assim como nas embalagens dos produtos. E como o atendimento é nosso ponto forte, podemos todo dia levar aos clientes mensagens que servirão como gatilhos mentais que os incentivem a comprar nossos produtos. Nessa etapa podemos despertar nos clientes já existentes gatilhos de fidelidade e de preocupações sociais. Podemos deixar claro que estamos preocupados com a saúde dos clientes, que queremos contribuir com a comunidade em geral e que desejamos manter os empregos dos nossos funcionários.”*

Sophia afirma: *“Realmente, estas também são nossas preocupações, contribuir com a comunidade.”*

Para Alexandre, outras precauções devem ser levadas em conta, como por exemplo a agilidade, já que os clientes não gostam de esperar e, muito menos, de receber suas refeições frias. *“A cada semana podemos ter um prato da casa, como sempre fizemos, e divulgar as fotos com a máxima qualidade. A imagem e a propaganda são a alma do negócio”.*

Sophia pondera: *“Precisamos considerar que se migrarmos de modelo não nos eximimos da exposição ao vírus. Assim, entre manter o emprego dos funcionários ou aumentar o risco de nos contaminarmos, o que preferem? Prefiro não colocar nossas vidas em risco, nem a dos funcionários, clientes e sociedade em geral.”*

Além disso, em meio a crises, as empresas que buscam apenas o ‘lucro pelo lucro’ não são bem vistas e isso pode comprometer futuramente nosso negócio. Pode ser que os clientes nos vejam como oportunistas num momento de fragilidade. E ainda temos outras questões a serem tratadas, como os possíveis desperdícios dos alimentos. Como vamos nos planejar?”.

Alexandre comenta: *“Mantermos o restaurante fechado também pode comprometer a saúde financeira da família. Não sabemos quando voltaremos ao normal, se é que voltaremos ao que era. Isso pode demonstrar também que não estamos preocupados com a manutenção dos empregos e com a comunidade. Além disso, grande parte dos custos fixos permanecerão”.*

Desta reunião, surgem os questionamentos apresentados na sequência.

Tabela 2

Implicações das escolhas nas dimensões da RSC.

Manter o restaurante fechado

Menor exposição ao vírus



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Responsabilidade econômica	Não cumprir as metas econômicas diante da resolução dos problemas sociais (atenuar a propagação do vírus)?
Responsabilidade ética	Não ferir as normas éticas e sociais, evidenciando a preocupação com outras pessoas? Evitar práticas que façam os clientes e a comunidade, em geral, questionarem a idoneidade do restaurante? Manter o restaurante fechado por achar correto?
Responsabilidade legal	Cumprir com as regulamentações e manter fechado o restaurante conforme o Governo?
Responsabilidade filantrópica	Aumentar a capacidade do restaurante de contribuir na solução de problemas sociais e ambientais?

Abrir o restaurante (*delivery* próprio e/ou por aplicativo; total ou parcial)**Maior exposição ao vírus**

Responsabilidade econômica	Dar maior ênfase ao lucro em vista da subsistência da família? Buscar retornos sobre o capital investido? Aumentar os custos decorrentes dos possíveis desperdícios de armazenagem e de sobras de alimentos?
Responsabilidade Ética	Manter o restaurante aberto por achar correto? Incorrer em práticas questionáveis, porém necessárias para a empresa alcançar os resultados econômicos? Gerar impactos ambientais em função de possíveis desperdícios?
Responsabilidade legal	Descumprir com as regulamentações e manter aberto o restaurante desconsiderando as recomendações do Governo?
Responsabilidade filantrópica	Contribuir com sua atividade para com a comunidade, mantendo os empregos e fornecendo bens alimentícios de necessidade primária?

Fonte: Ehie (2016).

Após esta conversa preliminar, os sócios analisaram os dados econômicos e financeiros do último trimestre do “Bom-Apetite” para obterem uma visão sobre as possíveis consequências diante de cada uma das possibilidades de ação. O relatório indicava que as receitas dos últimos três meses haviam sido de:

Tabela 3

Faturamento Trimestral “Bom-Apetite”

Período	Volume de vendas (em kg)	Receitas ordinárias (\$)	Outras receitas (ex.: Venda de bebidas, sobremesas, etc.) (\$)	Receitas totais (\$)
JAN/2020	2.455,65	85.702,19	38.089,86	123.792,05
FEV/2020	2.610,00	91.089,00	40.484,00	131.573,00
MAR/2020	1.684,35	58.783,82	26.126,14	84.909,96
Média do 1º Trimestre de 2020	2.250,00	78.525,00	34.900,00	113.425,00

O caixa e os equivalentes de caixa disponíveis são de \$41.655,54. Já os ativos imobilizados totalizam \$112.149,52. O ciclo operacional é de 30 dias e o ciclo financeiro de 20 dias (sendo o Prazo Médio de Estocagem de 10 dias, o de Pagamento de 40 dias e o de Recebimento de 20 dias). Estes gastos, no primeiro trimestre de 2020, considerando o método de custeio variável, foram da ordem de:

Tabela 4

Custos e Despesas Bom-Apetite



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



CUSTOS E DESPESAS FIXAS (em unidades monetárias \$)				
Evento	JAN/20	FEV/20	MAR/20	Média Trimestral
Aluguel	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Assessoria contábil	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Depreciação	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Internet + Marketing Digital	150,00	150,00	150,00	150,00
Material de limpeza, higiene e escritório	700,00	700,00	700,00	700,00
Salários e Encargos	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Telefone	59,90	59,90	59,90	59,90
Subtotal	26.809,90	26.809,90	26.809,90	26.809,90
Custo Fixo por Refeição	4,91	4,62	7,16	5,36
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS (em unidades monetárias \$)				
Evento	JAN/20	FEV/20	MAR/20	Média Trimestral
Água	580,62	617,12	398,26	532,00
Frete e Entregas	3.985,15	4.235,64	2.733,45	3.651,41
Luz	1.909,95	2.030,00	1.310,05	1.750,00
Matéria-prima	49.516,82	52.629,20	33.963,98	45.370,00
Simples Nacional	11.199,37	11.903,31	7.681,74	10.261,48
Material e Embalagens	3.017,36	3.207,01	2.069,63	2.764,67
Taxas com cartão	95,50	101,50	65,50	87,50
Subtotal	70.304,77	74.723,78	48.222,61	64.417,06
Custo Variável por Refeição	12,88	12,88	12,88	12,88
TOTAL (em unidades monetárias \$)				
Evento	JAN/20	FEV/20	MAR/20	Média Trimestral
Custos e Despesas (gerais)	97.114,67	101.533,68	75.032,51	91.226,96
Custo Médio Unitário por Refeição	17,80	17,51	20,05	18,25
Receita por Refeição	22,69	22,69	22,69	22,69
Lucro por refeição	4,89	5,18	2,64	4,44
Margem de Lucro	21,55%	22,83%	11,63%	19,57%

Durante a fase de levantamento dos dados econômico-financeiros, os sócios do “Bom-Apetite” se depararam com um avanço atípico da COVID-19 em sua região. Aparentemente o ritmo de contágio do vírus na cidade estava mais acelerado do que nos arredores. Ainda assim, as autoridades competentes liberaram a reabertura dos restaurantes, desde que obedecidas as normas. Com isso, cabe aos três sócios considerarem as seguintes tendências para cada cenário:

OPÇÃO 1 – Suspensão das atividades

Nessa opção, o “Bom-Apetite” utilizaria suas disponibilidades financeiras para suprir seus gastos por até mais dois meses de acordo com o corte salarial apresentado na MP 936/2020. Não haveria redução de pessoal e nem alteração no negócio, havendo uma redução dos custos e despesas variáveis em função da ausência de operação. Também não haveria qualquer risco de contaminação entre funcionários, clientes ou qualquer pessoa do seu círculo de relações. O restaurante da família seguiria as exigências dos órgãos reguladores, mantendo o local fechado.

As despesas fixas não se alterariam conforme a produção, mas o restaurante teria a possibilidade de negociar uma redução de 20% do aluguel do imóvel, por não estar utilizando-o. Também seria possível optar por uma suspensão salarial pelo período de 60 dias, conforme a Lei nº 13.979/2020. Além disso, os custos variáveis seriam reduzidos a praticamente zero. Outra possibilidade seria uma redução salarial (a critério dos sócios), com prazo máximo de 90 dias.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Por fim, seria possível a demissão sem justa causa da quantidade de funcionários desejada, embora isso venha a incorrer em gastos adicionais em função da rescisão contratual.

Contudo, se as atividades não puderem ser retomadas ao longo dos próximos meses, o estabelecimento deverá retornar com o pagamento dos salários ou optar por seu fechamento/demissão dos empregados. Isso, por sua vez, implicará em reflexos sociais diversos como o desemprego dos funcionários seguido pela redução do poder de compra e circulação de dinheiro, que resultariam na desaceleração da economia local, dentre outros entraves.

OPÇÃO 2 – Adesão integral ao serviço *delivery*

Para esta opção serão necessários investimentos para a adequação do modelo de negócio. De forma específica, seriam incorridos gastos com: a) aumento de despesas com fretes; b) investimentos em divulgação do negócio em plataformas digitais (\$ 500,00 ao mês); e c) aumento de insumos de limpeza, higienização e embalagens (\$ 300,00 ao mês). Ainda que as despesas fixas não se alterem conforme a produção, o restaurante pode negociar uma diminuição de até 10% do aluguel do imóvel por estar com capacidade reduzida e uma redução de encargos e salários conforme necessidade dos proprietários do estabelecimento. Demissões e reduções salariais (em até 30%) também podem ser realizadas.

Por outro lado, as receitas com *delivery* poderiam dobrar, devido ao maior número de pedidos para entrega por *delivery* durante a pandemia, pela captação de novos clientes com o aumento do raio (em Km) de atendimento do restaurante, e pelo investimento em *marketing*. Os preços de venda, a princípio, não seriam alterados.

Em termos de responsabilidade social, esta opção ainda representaria algum risco para os funcionários, clientes e sociedade em geral. Porém, ele poderia ser mitigado com alguns cuidados básicos (como a entrega sem contato físico, a higienização dos produtos e das mãos com frequência, uso de máscaras e luvas descartáveis, entre outros).

Esta alternativa representa, também, uma grande possibilidade de maiores receitas no futuro, dada a tendência de mudança na forma de atendimento dos restaurantes aos clientes. Assim, eventuais custos desta opção podem vir a ser considerados efetivos investimentos.

OPÇÃO 3 – Abertura parcial do estabelecimento físico com o *delivery*

Neste cenário, o restaurante atuaria com apenas 70% de sua capacidade física total. Diante do isolamento social proposto, estima-se que, mesmo assim, a ocupação efetiva venha a ser de apenas 60%, resultando numa redução da quantidade de refeições e das receitas em 40% em relação ao habitual. Os preços de venda originais seriam mantidos.

Por outro lado, estima-se que as vendas por *delivery* aumentem em 10%. Isso porque, diferentemente do que se prevê na opção 2, nesta opção não haveria investimentos na modalidade de *delivery*, limitando-se a atender ao aumento natural da demanda. Ou seja, na opção 2, o aumento da demanda seria estimulado pela empresa, enquanto neste caso, seria derivado do mercado. Os recursos que seriam utilizados para a implementação máxima do *delivery* agora serão alocados na manutenção do estabelecimento físico. Isto porque o aumento estimado de gastos com insumos para limpeza e higienização do ambiente neste cenário é de \$1.000,00 mensais. Os gastos com o *delivery* possuem aumento proporcional ao das vendas por esta opção.

Embora a empresa atue com uma menor capacidade de atendimento, os custos variáveis sobem de \$12,88 para \$13,34, já que haverá aumento de custos com fretes pelo maior volume de

vendas por *delivery* que o habitual. Como o restaurante atuará normalmente, estes valores estão associados a manutenção dos empregos e salários de todos os funcionários do estabelecimento.

O risco de contaminação é maior nesta opção, uma vez que o restaurante irá prestar atendimentos físicos. Mesmo com os devidos cuidados de higiene, a propagação do vírus deve ser considerada como um fator a ser controlado, mas que não poderá ser erradicado.

7 Fechamento do caso

Conforme exposto acima, Alexandre, Sophia e Thalles, viram-se diante de alguns dilemas. Tais questões podem ser resumidas da seguinte forma:

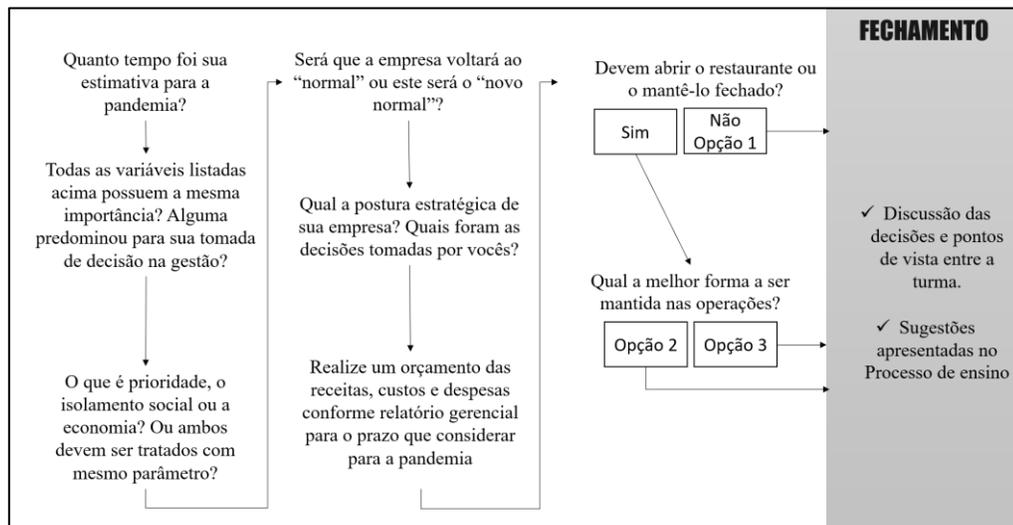


Figura 1. Mapa dos dilemas do caso

8 Notas de ensino

8.1 Sinopse do caso

O caso tem como objetivo refletir sobre a complexidade da tomada de decisões frente a cenários adversos que as empresas enfrentam em função da pandemia da COVID-19. A crise, de alguma forma, afetou e afetará o futuro desses gestores, e diante do “novo normal”, despertam-se reflexões em torno da utilidade das tecnologias e sua contribuição para a gestão dos negócios. De modo geral, propõe-se debates sobre as dificuldades e oportunidades para os restaurantes ao se adaptarem a este cenário e se organizarem para o período pós-pandemia. Naturalmente, dependendo da curiosidade e capacidade crítica dos envolvidos, as análises podem extrapolar os cenários propostos.

8.2 Fonte dos dados

Os dados referentes a pandemia foram obtidos das associações de restaurante e de medidas provisórias emitidas pelo Governo Federal para combate à crise. Os dados econômicos e financeiros do caso foram simulados, mas apesar disso, eles são baseados em números divulgados pelo Sebrae, companhias de água e energia elétrica, empresas telefônicas, de internet e de *delivery*, assim como notícias de portais diversos, para que estivessem próximos à realidade.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



8.3 Objetivos de aprendizado

Este caso de ensino pode ser adotado como uma metodologia de aprendizagem ativa no qual se requer a participação efetiva dos acadêmicos como protagonistas do processo. Nesse caso, o professor torna-se um mediador durante sua resolução.

Os professores podem usá-lo para instigar seus alunos a compreenderem os diversos aspectos inerentes ao processo decisório. Sabe-se que a tomada de decisões envolve uma ampla gama de variáveis a serem consideradas, incluindo tanto medidas financeiras quanto não-financeiras. Portanto, diante de um cenário de crise econômica e social, com os alunos assumindo a posição de gestores do restaurante “Bom-Apetite”, espera-se deles, curiosidade e empenho no sentido da adequada construção dos cenários, além de ponderação e desdobramento das variáveis envolvidas para fazerem suas escolhas.

É importante destacar que se espera que os acadêmicos da área de gestão sejam capazes não só de efetuar uma análise econômica e financeira consistente, como também, compreender a importância e implicações das questões sociais e ambientais no contexto organizacional.

8.4 Processo de ensino

Este caso pode ser utilizado para refletir sobre como os gestores dos restaurantes diante de uma crise gerenciam suas operações. Eles precisam considerar as questões inerentes ao negócio, tanto de natureza econômica e financeira (lucratividade e caixa do negócio, por exemplo) quanto sociais e até ambientais que envolvem a comunidade no seu entorno. O caso pode ser utilizado, ainda, para discutir sobre as estratégias que o restaurante deve adotar diante de uma “crise histórica” (estratégia defensiva, analisadora, reativa ou prospectiva).

Para as discussões sobre a gestão dos recursos humanos, o caso também é pertinente, haja vista que as decisões sobre demitir ou não os funcionários fazem parte desse processo, assim como as eventuais reduções salariais. Aspectos estes que podem influenciar na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores.

Quanto a divulgação do negócio (*marketing*) em um cenário de distanciamento social, o caso será útil, pois estratégias como o uso de gatilhos mentais podem ser avaliadas. Para casos de elaboração de plano de negócios e gestão de pequenos negócios, este caso oferece um panorama dos custos e despesas de um negócio, que podem servir de recursos para professores e alunos. Por fim, em termos de discussão sobre responsabilidade social corporativa, este caso provoca reflexões sobre os aspectos éticos, legais e filantrópicos.

Sugere-se algumas provocações que podem ser utilizadas pelos professores para debates ao fim da tomada de decisão por equipe:

- Alguém seguiu algum caminho diferente dos listados no fechamento do caso? Por quê?
- Qual(is) estratégia(s) vocês adotaram? Por que esta(s) estratégia(s) foi(ram) considerada(s) a mais adequada(s) ao cenário da COVID-19?
- O que é prioridade em momentos como esse, o financeiro ou o social? Dividir a sala conforme posicionamento e motivar a discussão para que defendam seus argumentos.
- Quais suas decisões de Recursos Humanos? Demitiram funcionários? Suspenderam os contratos? Fizeram redução de encargos e salários? Mantiveram os gastos? Por quê? Promova o debate apresentando argumentos contrários ao senso comum.
- Agora, se você fosse funcionário do restaurante “Bom-Apetite”, aprovaria suas decisões?



- E suas decisões de Responsabilidade Social, quais foram?
- Se fosse um *stakeholder* da organização, como você veria essas atitudes?

8.5 Níveis de dificuldade da resolução do caso

De acordo com a escala de dificuldade proposta por Leenders e Erskine (1989), este caso se enquadra nos seguintes níveis de dificuldade:

Tabela 5

Níveis de dificuldade

Dimensão	Dificuldade*	Propósito	Explicação do nível de dificuldade
Apresentação	2	Estimular o aluno a desenvolver uma estratégia de gestão para uma empresa em uma situação extraordinária (pandemia) considerando a dualidade “responsabilidade social x finanças”.	O caso é longo, exigindo atenção do aluno durante a leitura. Não obstante, são exigidos cálculos para a definição da estratégia a ser assumida.
Conceitual	2	Promover o interesse do aluno acerca das diferenças resultantes de cada opção de resposta no que se refere aos aspectos financeiro e social e dos fatores motivadores para cada escolha.	Exige do aluno um conhecimento prévio sobre métodos de custeio, marketing e projeção de cenários, ainda que tais exigências não sejam dadas em alto grau.
Análítica	3	Apresentar uma visão ampla aos alunos quanto ao dilema proposto, reportando o histórico da empresa fictícia e as distintas formas de pensamento dos sócios.	O caso apresenta os posicionamentos distintos de indivíduos sobre uma situação atípica no âmbito empresarial. Por inexistir uma solução ótima para as duas pontas da questão (social e financeira), é exigida do aluno uma elevada capacidade de raciocínio, trabalho em equipe e argumentação.

*Nota: Nível 1 = Fácil; Nível 2 = Regular; Nível 3 = Difícil.

Fonte: Adaptado de Leenders e Erskine (1989).

8.6 Utilização recomendada

Pode-se utilizar o caso nos cursos de graduação e pós-graduação voltados para a área de gestão, em especial, Administração, Contabilidade e afins. Por envolver temas como gestão de negócios e empreendedorismo, a aplicação nas disciplinas de Controladoria, Empreendedorismo, Plano de Negócios, Gestão de Micro e Pequenas Empresas é interessante. Cursos voltados à estratégia empresarial e tomada de decisões gerenciais também podem beneficiar-se do caso.

Quanto à condução e aplicação prática, propõe-se que sejam formados grupos de três estudantes, sendo um aluno para cada papel de “sócio”, com base em suas preferências particulares pelas características de cada gestor. É necessário que os atores possam fazer uso de todos os recursos disponíveis para elaborarem suas análises e embasarem suas decisões. Posteriormente, sugere-se que o professor os convide para expor para o grande grupo seus raciocínios e escolhas. Por fim, propõe-se a realização de um debate moderado pelo professor.

O tempo a ser destinado para a aplicação do caso depende da curiosidade e qualificação técnica dos estudantes, do grau de dificuldade que o professor pretende estimular e do tempo disponível. O mais recomendado é que as equipes possam se organizar em sala para, posteriormente, buscarem subsídios e análises adicionais, fora dela. Por fim, num outro momento, seriam realizadas as defesas por equipe e o debate de fechamento do caso.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



8.7 Twist

Ao longo do caso, evidenciou-se que na região na qual o restaurante “Bom-Apetite” está localizado, o número de casos de COVID-19 confirmados apresentou taxas de contágio superiores aos de outras regiões. Essa informação pode representar uma oportunidade para despertar reflexões acerca da percepção de justiça, responsabilidade social e humanitária. Isso coloca os gestores em uma potencial “Escolha de Sofia”, visto que, por um lado, a opção por abrir o estabelecimento expõe todos a um risco de contágio maior e, por outro, diminui os riscos de falência e perda de empregos com consequências de médio e longo prazos sobre toda a região em que atuam. Estimular esta dualidade pode gerar interessantes reflexões visto que não existe resposta certa para o caso.

Referências

- ABRASEL. (2020a). 40% dos bares e restaurantes devem fechar em SP, diz pesquisa do setor. Disponível em <https://sp.abrasel.com.br/noticias/noticias/40-dos-bares-e-restaurantes-devem-fechar-em-sp-diz-pesquisa-do-setor/>
- ABRASEL. (2020b). Saiba tudo sobre o novo coronavírus e conheça iniciativas para ajudar bares e restaurantes. Disponível em <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/saiba-tudo-sobre-o-coronavirus-e-seu-impacto-em-bares-e-restaurantes/>
- Agência Brasil. (2020). Bares e restaurantes do Rio não têm caixa para atravessar crise. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/bares-e-restaurantes-do-rio-nao-tem-caixa-para-atravesar-crise>
- Atluri, S., Manchikanti, L., & Hirsch, J. A. (2020). Expanded Umbilical Cord Mesenchymal Stem Cells (UC-MSCs) as a Therapeutic Strategy In Managing Critically Ill COVID-19 Patients: The Case for Compassionate Use. *Pain Physician*, 23, 71-83.
- Brasil. (2020). Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm
- Brasil. (2020). Medida Provisória nº 926, de 20 de março de 2020. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv926.htm
- Brasil. (2020). Medida Provisória. nº 936, de 1º de abril de 2020. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm
- Brasil. (2020). Resolução CGSN nº 154, de 03 de abril de 2020. Disponível em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=108368>
- Candeais V, Morhard R. The human costs of epidemics are going down but the economic costs are going up. Here’s why. *World Economic Forum* 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2018/05/how-epidemics-infect-the-global-economy-and-what-to-do-about-it/>
- Cavusoglu, M. (2019). An analysis of technology applications in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(1), 45-72.
- Chiolero, A. (2020). COVID-19: a digital epidemic. *Bmj*, 368.
- Collins, G. R., Cobanoglu, C., Bilgihan, A., & Berezina, E. (2017). *Hospitality information technology: Learning how to use it* (8th ed.). Dubuque, IA/Estados Unidos: Kendall Hunt Publishing.
- Economia UOL. (2020). Delivery não resolve crise da covid-19, diz representante de



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- restaurantes. Disponível em:
<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/30/delivery-nao-resolve-crise-da-covid-19-diz-representante-de-restaurantes.htm?cmpid=copiaecola>
- Edwiggers, S. (2020). QUAL IMPACTO DO CORONAVÍRUS NOS RESTAURANTES BRASILEIROS?. Disponível em: <https://www.casamagalhaes.com.br/blog/bares-e-restaurantes/coronavirus-nos-restaurantes-brasileiros/>
- Ehie, I. C. (2016). Examining the corporate social responsibility orientation in developing countries: an empirical investigation of the Carroll's CSR pyramid. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(1), 427-55.
- Guimón, P. (2020). FMI prevê contração de 3% na economia mundial em 2020, a maior desde 1930. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2020-04-14/fmi-preve-contracao-de-3-na-economia-mundial-em-2020-a-maior-desde-1930.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019). Pesquisas de Orçamentos Familiares 2017-2018. Rio de Janeiro, RJ/Brasil. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>
- Jain, D. (2020). Effect of COVID-19 on Restaurant Industry—How to Cope With Changing Demand. *Effect of COVID-19 on Restaurant Industry – How to Cope With Changing Demand* (April 16, 2020). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3577764>
- Leenders, M. R., & Erskine, J. A. (1989). *Case research: the case writing process* (3e ed) University of Western Ontario.
- Lunkes, R. J., Costa, G. D., Bortoluzzi, D. A., & Rosa, F. S. (2019). Influência das características da equipe de gestão sobre a tomada de decisão de risco: evidências do ramo de restaurantes. *Turismo-visão e ação*, 21(3), 336.
- OMS. (2020). Coronavirus (COVID-19). Disponível em: <https://covid19.who.int/>
- Quintino, L. & Mendes, F. (2020). Bares e restaurantes pressionam bancos e estimam 6 milhões sem emprego. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/bares-e-restaurantes-pressionam-bancos-para-nao-quebrar/>
- Quintino, L. & Mendes, F. (2020). Bares e restaurantes pressionam bancos e estimam 6 milhões sem emprego. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/bares-e-restaurantes-pressionam-bancos-para-nao-quebrar/>
- Rebelato, M. G. (1997). Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. *Gestão & Produção*, 4(3), 321-334.
- Rodrigues, M. (2016). Pesquisa indica que 56% das pessoas fazem pedidos semanais via delivery. O Estado de S. Paulo. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/seu-dinheiro,pesquisa-indica-que-56-das-pessoas-fazem-pedidos-semanais-via-delivery,10000060142#:~:text=Pesquisa%20indica%20que%2056%25%20das,semanais%20via%20delivery%20%2D%20Economia%20%2D%20Estad%C3%A3o>
- Rude, E. (2016). What Take-Out Food Can Teach You About American History. *Time*.
- Upneja, A., & Dalbor, M. C. (2000). An Examination of Capital Structure in the Restaurant Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 8(1), 70-70.
- Vitto, B. (2016). História do delivery: uma prática antiga com visual novo. Disponível em: <https://blog.sistemavitto.com.br/historia-do-delivery-no-mundo/>
- Xiang, Y. T., Li, W., Zhang, Q., Jin, Y., Rao, W. W., Zeng, L. N., ... & Hall, B. J. (2020). Timely research papers about COVID-19 in China. *The Lancet*, 395(10225), 684-685.