



**Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**

**A Inovação no Modelo de Negócio de Bares e Restaurantes  
no Rio de Janeiro – Estudo de Caso Zaya**

**Bárbara Bond Ferreira**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Centro de ciências sociais – CCS  
Departamento de Administração**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Novembro de 2022.



**Bárbara Bond Ferreira**

**A Inovação no Modelo de Negócio de Bares e  
Restaurantes no Rio de Janeiro – Estudo de Caso  
Zaya**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Lygia Alessandra Magalhães Magacho

Rio de Janeiro, Novembro de 2022.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, primeiramente, aos meus pais Angela e Jailton, por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade e por tornarem esse sonho possível, sempre me apoiando, incentivando, acreditando no meu potencial e comemorando minhas conquistas. Agradecer à minha irmã Eduarda, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando nos momentos difíceis e comemorando as minhas vitórias. Ao meu namorado José Vitor, que me apoiou em diversos momentos difíceis, me encorajando e incentivando, além de estar ao meu lado acreditando em mim durante toda a minha trajetória.

A todos os meus amigos do curso, em especial Isabela e Gabriel que tornaram a jornada universitária mais leve e agradável, com todo o companheirismo e troca de experiências.

À minha orientadora, Lygia Magacho, por toda a atenção, orientação, dedicação, paciência e amizade, desde o início do curso de administração e durante toda a minha caminhada.

A todos os meus professores, em especial aos professores Nelson Dabul, Renata Kurtz, Roberto Gil Uchoa, Marcelo Ghiaroni, Sylvia Therezinha, Francis Berenger, Luiza Martins e Graziela Fortunato por todos os ensinamentos, apoio, amizade e troca positiva durante a minha jornada universitária.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Por fim, sou grata a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para o meu aprendizado e minha formação.

## Resumo

Bond Ferreira, Bárbara. A Inovação no Modelo de Negócio de Bares e Restaurantes no Rio de Janeiro – Estudo de Caso Zaya. Rio de Janeiro, 2022. p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Diante do mundo BANI, em que os comportamentos dos consumidores mudam mais rápido a cada dia e suas exigências sobem cada vez mais, a demanda por inovação e efetividade organizacional seguem o mesmo caminho. O presente trabalho realizou um estudo de caso sobre o Zaya Leblon para compreender e identificar quais foram as inovações utilizadas no estabelecimento e como foi o processo decisório para as inovações realizadas pela empresa.

Foi abordada a implementação dessas inovações e as etapas do processo decisório no estabelecimento. Para analisar tais pontos, priorizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e foram feitas onze entrevistas com sócios, colaboradores e clientes do Zaya Leblon.

Palavras-chave: Inovação. Empreendedorismo. Processo Decisório. Bares e Restaurantes. Mundo BANI.

## Abstract

Bond Ferreira, Bárbara. Innovation in the Business Model of Bars and Restaurants in Rio de Janeiro – Case Study Zaya. Rio de Janeiro, 2022. Final Paper – School of Business. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

In the face of the BANI world, in which consumer behavior changes faster every day and their demands rise increasingly, the demand for innovation and organizational effectiveness follows the same path. The present work carried out a case study on Zaya Leblon to understand and identify which were the innovations used in the establishment and how was the decision-making process for the innovations carried out by the company.

The implementation of these innovations and the stages of the decision-making process in the establishment were addressed. To analyze these points, priority was given to a qualitative, exploratory and descriptive research and eleven interviews were conducted with Zaya Leblon's partners, employees and clients.

Key Words: Innovation. Entrepreneurship. Decision Process. Bars and Restaurants. BANI World.

## Sumário

<b>1. O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO</b>	<b>8</b>
1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo	8
1.2. Objetivo do Estudo	9
1.3. Focalização	10
1.4. Justificativa e Relevância do Estudo	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1. A Lógica do mundo BANI	12
2.2. Inovação: Conceito e Importância	13
2.3. A Inovação como Vantagem Competitiva	14
2.4. Inovação e Empreendedorismo	14
2.4.1. O Empreendedor e suas Características	16
2.5. Os Tipos de Inovação	18
2.6. A Inovação no Setor de Bares e Restaurantes	19
2.7. O Processo Decisório	20
2.7.1. O Processo Decisório nos Sistemas de Administração	21
2.7.2. A Anatomia da Tomada de Decisão	24
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO</b>	<b>27</b>
3.1. Método de Pesquisa Utilizado	27
3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados	27
3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados	28
3.4. Limitações do Estudo	30
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>31</b>
4.1. O Zaya Leblon	31
4.2. Os Empreendedores	31
4.3. Inovações no Estabelecimento por Categoria	34
4.3.1. Inovação de Paradigma	34
4.3.2. Inovação de Posição	35
4.3.3. Inovação de Processo	37
4.3.4. Inovação de Produto/ Serviço	37
4.4. Inovações do Setor de Bares e Restaurantes	38

<b>4.4.1</b> Comparativo	41
<b>4.5.</b> Outras Inovações Identificadas	44
<b>4.6.</b> Análise do Processo Decisório	47
<b>4.6.1.</b> Classificação do Zaya Leblon quanto ao Sistema de Administração	48
<b>4.6.2.</b> Anatomia da Tomada de Decisão no Zaya	51
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>56</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 01</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 02</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 03</b>	<b>63</b>

## **LISTA DE IMAGENS**

Imagem 1: Conceito de Empreendedorismo	15
Imagem 2: Os Tipos de Inovação	18
Imagem 3: Modelo de Inovação	19
Imagem 4: As Etapas Formais do Processo Decisório	25
Imagem 5: Restaurante Heart Attack Grill	38
Imagem 6: Restaurante Ithaa	39
Imagem 7: Restaurante Magia e Bruxaria	39
Imagem 8: Biscoitos da Padaria Funny Face Bakery	39
Imagem 9: Cafeteria Gato Café	40
Imagem 10: Restaurante Pick & Cheese	40
Imagem 11: Dragon Dream	41
Imagem 12: Como Uma Onda	41
Imagem 13: Sol	42
Imagem 14: Círculos de LED	42
Imagem 15: Isso Não É Um Chopp	43
Imagem 16: Floresta de Brigadeiro	43
Imagem 17: Wine, Please!	43
Imagem 18: Wine, Please!	43
Imagem 19: Pet Friendly	43
Imagem 20: Cozinha	45

Imagem 21: Bar	45
Imagem 22: Área externa antes do mobiliário	46
Imagem 23: Área externa com o mobiliário	46
Imagem 24: Caminhão	46
Imagem 25: Espaço Zaya no Charles Tanqueray Festival	47
Imagem 26: Isso Não É Uma Festa	47
Imagem 27: Isso Não É Uma Festa	47

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Entrevistados	27
Tabela 2: Perguntas Sócios	28
Tabela 3: Perguntas Colaboradores	29
Tabela 4: Perguntas Clientes	29

## **1. O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO**

### **1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo**

A inovação, segundo Simantob e Lippe (2003), é uma iniciativa que pode ser modesta ou revolucionária e surge com uma novidade para o mercado em que uma organização está ou para a organização em si, que na prática, é capaz de trazer resultados econômicos para a empresa. Essas iniciativas podem estar ligadas à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócios.

De acordo com a ABGI Brasil (2021), consultoria na gestão estratégica dos recursos financeiros e processos para inovação, a inovação no modelo de negócio considera mudanças nele. Ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo de produção, mas na forma com que ele é levado ao mercado. (ABGI Brasil, 2021)

O escritor, pensador, professor e consultor administrativo Peter Drucker, considerado como o pai da administração ou gestão moderna, publicou um livro em 1986 sobre a possibilidade de inovação em qualquer ambiente de trabalho. O título da obra é “Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios”. Drucker considera que, para inovar, é necessário ter disciplina para aplicar as técnicas certas e define “inovação” como prática e disciplina. Na concepção dele, a inovação pode ser organizada como um trabalho sistemático. Além disso, ele cita que inovação deve ser a função de um empreendimento de sucesso. Ou seja, a empresa precisa estar sempre inovando. (DRUCKER, 1986)

Nesse contexto, é possível perceber a importância da inovação como um processo sistemático e contínuo dentro dos negócios. No setor de bares e restaurantes, cada vez mais, é possível observar esse movimento para atrair os clientes e aumentar o faturamento. O presente trabalho foi desenvolvido especificamente em um estudo de caso do gastrobar Zaya Leblon, localizado na zona sul do Rio de Janeiro, contando com entrevistas e pesquisas sobre o empreendimento e de seus sócios, colaboradores e clientes.

Em cenários pandêmicos, o setor de bares e restaurantes foi um dos muitos impactados diretamente. Desde o início da pandemia da COVID-19, estima-se que mais de 350 mil empresas encerraram suas atividades em definitivo em todo o país.

Trazendo esse contexto para o estado do Rio de Janeiro, esse número chega a, pelo menos, 4 mil empresas fechadas (G1, 2021). Além disso, em pesquisa realizada pela Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2021), em parceria com a consultoria Galunion, especializada no mercado *food service*, e com o Instituto Foodservice Brasil (IFB), foi revelado que a pandemia da COVID-19 causou endividamento em 71% dos bares e restaurantes do país. Desse total, 79% acumulam dívidas em bancos, 54% estão com impostos atrasados e 37% têm débitos com fornecedores.

Considerando o mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não-Linear e Incompreensível), que veio para substituir o mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) - termo que já não era suficiente frente às demandas que surgiram em um mundo pós pandemia - os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes e buscam novas formas de experiências no mundo do entretenimento, tornando-se cada vez mais difícil criar desejo de forma contínua, segundo o blog MBA USP (2021). A inovação entra como grande aliada nesse contexto, agregando valor ao serviço e produto da empresa e, conseqüentemente, aumentando a lucratividade do negócio. O processo decisório também é parte fundamental do sucesso da empresa, uma vez que as decisões tomadas geram conseqüências na organização.

A partir do momento que existem inúmeras formas de inovar, seja através de um cardápio diferenciado ou do atendimento do estabelecimento, foram analisadas na prática, quais delas são mais utilizadas ao redor do mundo e, posteriormente, comparadas às utilizadas no setor brasileiro e no estado do Rio de Janeiro. Bem como, a análise do processo decisório e a sua influência na efetividade organizacional.

Nesse cenário, mais do que nunca, os empreendedores do setor precisam buscar formas de aumentar o seu faturamento e recuperar seus negócios nessa retomada pós pandemia. Sendo assim, utilizando a inovação como instrumento de obtenção de resultados e crescimento de negócio, quais formas de inovação representam mais vantagem competitiva no setor de bares e restaurantes? Como escolher as inovações que devem ser implementadas, e como possuir um processo decisório que apoie a implementação das inovações?

## **1.2. Objetivo do Estudo**

Como citado anteriormente, o presente estudo tem como a principal questão pesquisar e identificar modelos de negócios inovadores e estratégias diferenciadas

dentro do setor de bares e restaurantes e, conseqüentemente, estratégias de inovação utilizadas para o crescimento ou retomada das empresas desse setor.

Como funciona o processo de inovação na prática? O que atrai, cria desejo e chama a atenção do público local? Como é realizada a tomada de decisão na prática? Como fazer com que a inovação seja uma ferramenta de diferencial competitivo ou vantagem competitiva? Como experiências trazidas de outros negócios podem influenciar no processo da abertura de um novo empreendimento no setor de *food service*? Como aumentar a efetividade organizacional através da tomada de decisão? Esses são alguns questionamentos que se espera responder ao final do presente estudo e podem ser considerados os objetivos intermediários.

Dessa maneira, o presente estudo tem como objetivo final, através do estudo de caso Zaya, identificar processos de inovação utilizados em bares e restaurantes no Rio de Janeiro, no período pandêmico e logo após o período pandêmico, além de entender como ocorre o processo decisório para implantação das inovações.

### **1.3. Focalização**

Este estudo tem como foco em específico realizar um estudo de caso sobre o gastrobar Zaya Leblon, localizado na Rua Dias Ferreira, no bairro Leblon da cidade do Rio de Janeiro – RJ. Através de entrevistas com sócios, colaboradores e clientes, visitas técnicas ao empreendimento e análise de dados obtidos no decorrer do estudo, pretende-se responder aos questionamentos sobre a inovação no modelo de negócio de bares e restaurantes da cidade do Rio de Janeiro e analisar o processo decisório utilizado na empresa.

No decorrer do trabalho, são apresentadas as formas de inovação difundidas nesse setor e as mais utilizadas em bares e restaurantes, além das etapas do processo decisório e a sua importância na contribuição para fins de obtenção de efetividade organizacional.

### **1.4. Justificativa e Relevância do Estudo**

Uma vez que, no momento atual, os consumidores estão seguindo a lógica do mundo BANI, e seus comportamentos mudam mais rápido a cada dia e suas exigências sobem cada vez mais, a demanda por inovação e efetividade

organizacional seguem o mesmo caminho (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2021). Essa lógica será detalhada no capítulo 2 do presente trabalho.

Dessa forma, este estudo é importante para empreendedores, alunos de administração, profissionais e empreendedores do mercado de alimentação, outras empresas do ramo e organizações que queiram se inspirar no caso para buscar o diferencial competitivo através da inovação e a efetividade organizacional através do processo decisório.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Determinado o objeto desta pesquisa, este capítulo consiste em uma base teórica acerca dos assuntos que envolvem inovação, as aplicações da inovação, o mercado de bares e restaurantes e o processo decisório.

### 2.1. A Lógica do mundo BANI

A inovação é uma ferramenta importante que pode ser utilizada para obtenção de vantagem e diferencial competitivos. Através do novo termo utilizado para definir o momento mundial, o mundo BANI - desenvolvido pelo antropólogo e futurista Jamais Cascio - é possível entender a importância do presente estudo (VOCÊ RH, 2021).

B – Frágil (Brittle): em cenário pandêmico, é possível perceber que tudo pode mudar rapidamente e que o mundo é decididamente frágil. Um vírus pode se espalhar pelo mundo, países podem entrar em guerra, um concorrente pode mudar a lógica do mercado e a economia pode mudar drasticamente. Por isso, a adaptação às mudanças num curto espaço de tempo é indispensável e o imprevisível já é uma certeza (FUTUROTOPIA, 2022).

A – Ansioso (Anxious): de acordo com um relatório divulgado pela APA (American Psychological Association) em 2020, o estresse e ansiedade são mais intensos para as gerações Millenials (1980 – 1995) e Z (1995 – 2010), o que reflete diretamente o mundo em que essas gerações nascem, estudam e entram para o mercado de trabalho. Toda essa fragilidade do mundo atual e a certeza do imprevisível geram medos que resultam em ansiedade. Dessa forma, um senso de urgência é instaurado, as decisões precisam ser tomadas de forma cada vez mais rápida e as oportunidades precisam ser aproveitadas antes que deixem de existir (FUTUROTOPIA, 2022).

N – Não Linear (Nonlinear): o curto prazo já é amanhã e o longo prazo pode ser visto pela janela. O sistema de causa e efeito já não funciona da mesma forma e os eventos não seguem uma cronologia e nem estão conectados. As empresas precisam idealizar planos e estratégias que sejam adaptáveis às mudanças constantes e repentinas (FUTUROTOPIA, 2022).

I – Incompreensível (Incomprehensible): estamos na Era da Informação e é possível buscar respostas para tudo e obter muitos dados, almejando o controle. Porém, o excesso desses dados pode gerar uma complexidade que excede a

capacidade de entendimento das situações. Por isso, as estratégias devem considerar o incompreensível (FUTUROTOPIA, 2022).

## **2.2. Inovação: Conceito e Importância**

Em um contexto e cenário brasileiros, a Lei 10.973/04 – Lei da Inovação – define inovação como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho” (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016). Porém, voltando aos anos 80, segundo o autor Peter Drucker, a inovação:

“(...) é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.” (DRUCKER, 1985)

Dessa forma, entende-se que a inovação pode surgir como uma forma de aproveitamento de uma oportunidade identificada dentro de um cenário e que qualquer um que desejar explorar essa oportunidade, pode aprender a utilizá-la, inovando. Dornelas (2014) afirma que uma ideia é caracterizada como uma inovação quando é materializada como uma solução para determinado problema ou oportunidade. Para Carvalho (2009), a inovação é um fator-chave na criação de valor e, pela competitividade do ambiente, as empresas são praticamente obrigadas a buscar ferramentas capazes de trazer alguma vantagem competitiva. Com isso, a inovação ganha um papel ainda mais importante dentro das empresas. Afinal, a fragilidade e a não linearidade do mundo atual fazem com que as empresas precisem gerar valor permanentemente, pois o consumidor tem um comportamento cada vez mais imprevisível e incompreensível.

Segundo Freire (MACHADO, 2005), a inovação conta com três pilares: oportunidade, que está vinculado à movimentação do mercado, vontade, que está relacionado a intenção de aproveitar a oportunidade, e capacidade, que por sua vez é composta por recursos financeiros, humanos e técnicos. Subindo mais um degrau, chegamos em Robbins (2005), que diz que:

“As organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção. O sucesso irá para as organizações que mantêm sua flexibilidade, continuamente aprimoram sua qualidade e enfrentam a concorrência

colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. (ROBBINS, 2005)

Ou seja, a inovação é fator determinante na sobrevivência de uma empresa, se não há inovação, a empresa é candidata à extinção. O autor Chesbrough (2006) compartilha deste mesmo pensamento quando afirma que as organizações que não inovam, estão destinadas à morte. Robbins e Chesbrough reforçam, portanto, a importância da inovação como uma ferramenta de vantagem competitiva.

### **2.3.A Inovação como Vantagem Competitiva**

Vantagem competitiva, segundo Churchill e Peter (2010), é a capacidade de uma empresa em ter um desempenho melhor que o dos concorrentes ao oferecer algo de valor para o mercado. Estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é o mesmo que construir uma barreira entre os seus concorrentes e os seus clientes, dificultando o contato entre eles. (LEVY e WEITZ, 2000). Deste modo, entende-se que, para se manter no mercado em um ambiente tão competitivo, uma empresa precisa entregar valor aos seus clientes de forma permanente ou por um longo período.

O mundo BANI e VUCA está resultando em um ambiente empresarial extremamente competitivo, em que os clientes estão cada vez mais exigentes e os concorrentes buscando atender a essas exigências da melhor maneira possível. Segundo Deschamps e Nayak (1996), a inovação surge como uma ferramenta utilizada na obtenção de vantagens competitivas. As empresas inovadoras, que entregam novos produtos ou serviços ao mercado ou têm a capacidade de realizar melhorias nos processos organizacionais, tendem a, de acordo com Tidd (2000), alcançar uma maior fatia de mercado que seus concorrentes, maior crescimento e rentabilidade ou ainda produtividade e eficiência, segundo o Manual de Oslo (1997).

Por outro lado, Bessant, Pavitt e Tidd (2008), dizem que “o sucesso da inovação nem sempre é garantido, inovar não é fácil”. Ou seja, para que a inovação seja uma ferramenta que gera vantagem competitiva para uma empresa, é necessário o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos gerenciais e habilidades para uma gestão inovadora e um estudo e desenvolvimento do tipo de inovação a ser realizada na empresa.

## 2.4. Inovação e Empreendedorismo

No início da década dos anos 90, Jeffrey Timmons (TIMMONS, 1994) definiu o empreendedorismo como uma revolução silenciosa que teria uma importância maior para o século XXI do que a Revolução Industrial teve para o século XX.

No quadro abaixo, elaborado por Hisrich e Peters em 2004, é possível acompanhar a evolução dos conceitos do empreendedorismo e do seu autor, o empreendedor.

Empreendedor - Origina - se do francês, significa aquele que está entre ou estar entre	
<b>Idade Média:</b>	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
<b>Século XVII:</b>	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
<b>1725:</b>	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
<b>1803:</b>	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
<b>1876:</b>	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro como habilidades administrativas.
<b>1934:</b>	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
<b>1961:</b>	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
<b>1964:</b>	Peter Drucker – o empreendedor maximiza as oportunidades.
<b>1975:</b>	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
<b>1980:</b>	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
<b>1983:</b>	Gifford Pinchot – o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
<b>1985:</b>	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Imagem 1: Conceito de Empreendedorismo. Fonte: HISRICH e PETERS (2004, p.27)

Sendo assim, foi apenas em 1934 que Joseph Schumpeter relacionou os termos “inovação” e “empreendedorismo”, ao afirmar que:

“O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.” (SCHUMPETER, 1934)

Mais tarde, em 1999, Dolabela reforça essa relação entre os termos ao afirmar que:

“(…) São considerados como exemplos de empreendedores: um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores; um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais” (DOLABELA, 1999).

Schumpeter (1982) também afirmou que o empreendedorismo é a realização de combinações novas e que quem o executa é chamado de empreendedor. Por fim, de acordo com Hashimoto (2006), dado o nível de competitividade do mundo, para

crescer e se manter, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades de negócios.

#### **2.4.1. O Empreendedor e suas Características**

William Bygrave (2007), um dos fundadores do GEM - Monitoramento de Empreendedorismo Global (Global Entrepreneurship Monitor) - define o empreendedor como “alguém que percebe uma oportunidade e cria uma organização para persegui-la.”

Para Dornelas (2014), a curiosidade do empreendedor pode levar à criatividade e à inovação e, “para atrair talentos ao seu projeto, o empreendedor precisa ainda persuadir pessoas, convencê-las a aderir ao seu projeto e compartilhar seu sonho”. Dornelas (2014) também afirma que as oportunidades são mais importantes que ideias, e que ideias “advêm da experiência do empreendedor, de sua rede de contatos, de seu conhecimento e do ambiente no qual vivem.”

Um estudo de campo realizado por José Dornelas - apresentando em seu livro “Empreendedorismo na Prática”, 2015 - a partir de entrevistas individuais com 399 empreendedores ao longo de 4 anos, traz 18 critérios (características ou comportamentos) identificados nos empreendedores de sucesso: conhecimento, relacionamento, oportunidade, planejamento, risco, fatores de influência, dedicação, recursos, família empreendedora, modelos de referência, sócios, relações com a família, visão, liderança, momentos de satisfação, momento crítico, lado positivo e lado negativo.

O estudo mostra que a experiência anterior no ramo/setor ou em atividade correspondente é um fator muito presente entre as características identificadas e que, em mais de 60% dos casos de sucesso, essa experiência anterior foi significativa. Com isso, Dornelas (2015) afirma que “em muitos casos a experiência auxilia o empreendedor a conhecer o mercado, suas falhas e demandas, levando-o a perceber e aproveitar oportunidades”.

Outra característica identificada é a da rede de contatos bem estabelecida. Dornelas (2015) afirma que “em certos casos, alguns negócios surgiram a partir de relacionamentos estabelecidos”.

Mais de 98% dos entrevistados afirmam que identificaram e aproveitaram a oportunidade, além de estar sempre atentos a elas. Portanto, o aproveitamento de

oportunidades e a percepção também são características marcantes nos casos de sucesso.

Em relação ao risco, Dornelas afirma que “assumir riscos calculados é característica presente na maior parte dos empreendedores de sucesso” e considera que o risco calculado é o risco que é conhecido pelo empreendedor.

A maioria dos empreendedores do estudo utiliza recursos próprios para viabilizar seus negócios. Esse dado já era esperado pois, em seu livro “Empreendedorismo para Visionários”, José Dornelas afirma que:

“As principais fontes de recursos para empreendedores começarem um negócio são o próprio bolso do empreendedor e os recursos de sua família e amigos. Isso se aplica a empreendedores de qualquer lugar do planeta e ocorre pelo fato de qualquer negócio em fase inicial ser muito susceptível ao risco.” (DORNELAS, 2014)

Os sócios buscados pela maioria dos empreendedores de sucesso, segundo o estudo, são os que “complementam suas habilidades agregando valor ao negócio, e não apenas para dividir seus riscos”.

Além disso, a visão e a liderança - como características dos empreendedores de sucesso - são destacadas no estudo, já que estes são pessoas visionárias e “consideram-se” bons líderes e formadores de equipe.

Em seu livro (2015), Dornelas ainda traça comparações com outros estudos e pesquisas, que também têm o objetivo de entender quais são as características comuns aos empreendedores de sucesso, do GEM - estudo que teve o objetivo de classificar os empreendedores conforme seu perfil pessoal, estágio de negócios, motivação para empreender e potencial para crescimento liderado por Babson College e London Business School - em adição ao estudo do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) - que publica de forma periódica estudos sobre a mortalidade das empresas e suas causas e, nesses estudos, são mapeados os perfis das empresas que sobrevivem e quais atributos contribuem para isso.

No caso do conhecimento, segundo os dados do Sebrae, “a maioria dos empreendedores sobreviventes possui experiência anterior no mesmo ramo de atividade em que atua”. Segundo o GEM, a principal fonte de conhecimento e aprendizado para os empreendedores é a experiência profissional anterior.

A rede de relacionamentos também é destacada nos estudos do Sebrae, em que a maioria dos entrevistados afirmou manter contato com seus parceiros, e no

estudo do GEM, que mostra que os empreendedores “receberam orientações de amigos e familiares para seus negócios”.

O GEM mostra em seus estudos que “o empreendedorismo por oportunidade já é o que mais predomina no Brasil e sugere ainda que as chances de sobrevivência dos negócios são maiores para aqueles que empreendem orientados por oportunidades.”

## 2.5. Os tipos de Inovação

Segundo Bessant e Tidd (2007), a inovação pode ser dividida em quatro categorias – Os 4Ps da Inovação - são eles: inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma. Sendo inovação de produto, as mudanças nos produtos/serviços ofertados pela empresa; inovação de processo, as mudanças nas formas que os produtos/serviços são criados e ofertados pela empresa; a inovação de posição, mudanças no contexto em que esses produtos/serviços estão inseridos; e inovação de paradigma, mudanças nos chamados modelos mentais básicos que conduzem o que a empresa faz.

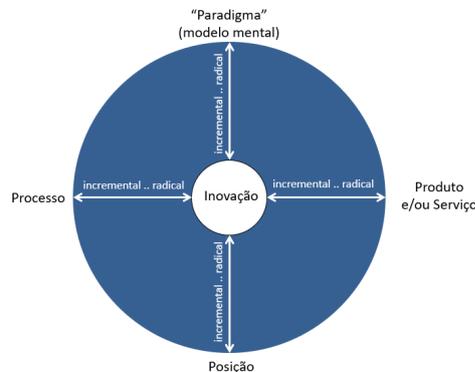


Imagem 2: Os Tipos de Inovação. Fonte: Flexible Methodology 4 Innovation (2007, p.448)

Os 4Ps da inovação estão envolvidos no processo da mudança incremental até a radical. A área indicada na figura acima mostra o espaço potencial de inovação em que uma organização pode atuar.

Dentro de qualquer uma dessas dimensões, as inovações podem ser posicionadas em um espectro de inovação incremental - fazer o que já é feito, mas melhor, até a inovação radical - fazer algo completamente diferente. Podem ser “inovações de componentes” independentes ou podem fazer parte de uma

“arquitetura” ou sistema vinculado que reúne muitos componentes diferentes de uma maneira particular.

Esse modelo pode ser utilizado para guiar a organização nos próximos passos da inovação e indicar para onde ela pode se mover no futuro. Através dele, a empresa pode ver, por exemplo, se há espaço para explorar mais uma inovação que ainda não foi explorada, em quais mercados ela pode atuar ou se ela deve definir um novo paradigma, um novo modelo de negócios para abordar o mercado.

O presente estudo utiliza a abordagem dos autores Bessant e Tidd (2007) quanto à categorização dos tipos de inovação.

## 2.6.A Inovação no Setor de Bares e Restaurantes

Há poucos estudos ou relatos na literatura que abordam as formas de inovação no setor de bares e restaurantes. Por isso, a maioria dos dados apresentados são de blogs e revistas de inovação.

Existe um modelo de inovação capaz de auxiliar os restaurantes nesse processo, que foi desenvolvido por Ottenbacher e Harrington (2007). Esse modelo consiste em 7 passos: geração da ideia, triagem, tentativa e erro, desenvolvimento do conceito, teste final, treino e, por último, comercialização. De acordo com esses autores, geralmente as inovações culinárias são focadas e orientadas para produto, enquanto a inovação de serviço pode trazer uma vantagem competitiva mais sustentável.

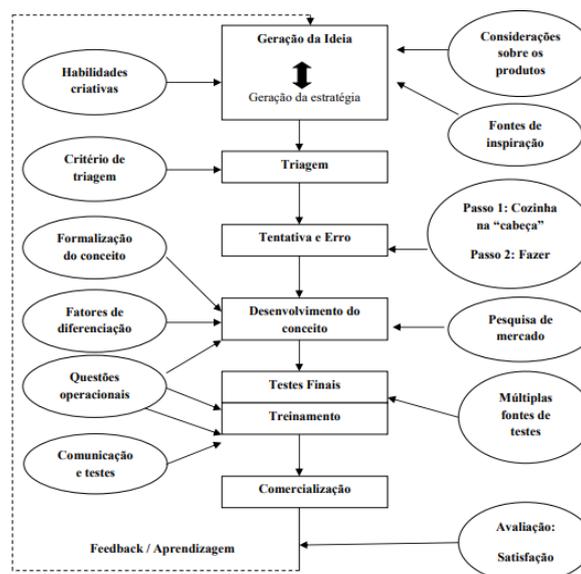


Imagem 3: Modelo de Inovação. Fonte: Ottenbacher e Harrington (2007, p.448)

De acordo com o blog OiMenu (2021), existem algumas formas mais comuns de inovar em bares e restaurantes. Essas formas vão desde a apresentação de um cardápio diferenciado, em que o estabelecimento oferece um cardápio criativo que foge da mesmice dos concorrentes, até as noites diferenciadas, como *happy hours*, *game nights* e noites de karaokê.

## 2.7. O Processo Decisório

As tomadas de decisão são fundamentais dentro de uma organização e apresentam diferentes níveis de complexidade. Segundo Chiavenato (2004), as organizações são um “complexo sistema de decisões” e essas são tomadas por todas as pessoas da organização, em diferentes níveis de hierarquia, nas diversas áreas de atividades e em todas as situações. Chiavenato (2004) define a decisão como “o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir”.

Para Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, contextual e paradoxal. Nesse sentido, não se pode analisar de forma separada as circunstâncias que a envolvem. Portanto, conhecer as características, os paradoxos e os desafios da sociedade é fundamental para que haja a compreensão dos processos decisórios.

Segundo Herbert Simon, desenvolvedor da Teoria da Decisão, a decisão é um processo de análise e escolha entre diversas alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir (CHIAVENATO, 2004). Ele aponta que toda decisão envolve seis elementos essenciais, sendo esses:

- Tomador de decisão: é a pessoa que, entre várias alternativas futuras de ação, faz uma escolha;
- Objetivos: onde o tomador de decisão pretende chegar com as suas ações;
- Preferências: os critérios utilizados pelo tomador de decisão para fazer sua escolha;
- Estratégia: o caminho, ou curso de ação, escolhido, a partir dos recursos disponíveis, pelo tomador de decisão para alcançar seus objetivos;
- Situação: são os aspectos do ambiente em que o tomador de decisão está inserido e afetam a sua escolha. Alguns desses aspectos estão fora do seu controle, conhecimento ou compreensão;
- Resultado: é a consequência da escolha da estratégia utilizada.

Com isso, o autor resume os seis elementos na seguinte frase: “o tomador de decisão está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (cursos de ação) para alcançar resultados” (CHIAVENATO, 2004).

Nesse contexto, em uma organização bem estruturada, existem níveis de tomada de decisão, sendo esses os níveis estratégico, tático e operacional (PREVÉ, 2010). As decisões estratégicas são de responsabilidade dos níveis organizacionais mais altos da empresa, as decisões táticas, do nível intermediário da administração da empresa e as decisões operacionais, responsabilidade do nível administrativo que executa mais diretamente as tarefas na estrutura organizacional.

### **2.7.1. O Processo Decisório nos Sistemas de Administração**

Uma classificação dos sistemas de administração foi proposta por Likert (apud CHIAVENATO, 2004) definindo quatro perfis organizacionais. A partir de suas pesquisas, os sistemas foram categorizados de acordo com quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.

- Sistema 1 - Autoritário Coercitivo: é autocrático e forte, coercitivo e arbitrário. Tudo que acontece na organização é rigidamente controlado. “É um sistema mais duro e fechado”;
- Processo Decisório: nesse sistema, o processo decisório é totalmente centralizado nos altos níveis hierárquicos e todos os eventos são decididos por eles. De acordo com o autor, “o nível institucional fica sobrecarregado com a tarefa decisório”;
- Sistema de Comunicações: as comunicações ocorrem de maneira vertical, com ordens de cima para baixo e não existem comunicações laterais. Segundo Likert, “isso faz com que as decisões tomadas na cúpula se alicercem em informações limitadas, incompletas ou errôneas.”;
- Relacionamento Interpessoal: a organização informal é vetada pois considera-se que o relacionamento interpessoal é “prejudicial ao bom funcionamento do trabalho”; e
- Sistema de Recompensas e Punições: a ênfase é nas punições e nas medidas disciplinares, segundo Likert, isso gera um ambiente de temor e

desconfiança. As recompensas são incomuns e, quando acontecem, são materiais e salariais.

- Sistema 2 - Autoritário Benevolente: é uma variação do coercitivo, menos rígido e mais complacente.
  - Processo Decisorial: o aspecto centralizador prevalece, permitindo apenas uma pequena delegação de decisões de pequeno porte, sujeitas a aprovação posterior;
  - Sistema de Comunicações: prevalecem as comunicações verticais de forma descendente.
  - Relacionamento Interpessoal: embora permitida, a relação interpessoal ainda é “considerada uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa”
  - Sistema de Recompensas e Punições: a ênfase é nas punições e nas medidas disciplinares. Porém, o sistema é menos arbitrário e existem algumas recompensas materiais e salariais e, mais incomuns, simbólicas ou sociais.
- Sistema 3 - Consultivo: diferente dos anteriores, é um sistema mais participativo e menos autocrático e impositivo.
  - Processo Decisorial: participativo e consultivo. Participativo pois as decisões mais específicas são delegadas aos níveis hierárquicos a que competem e consultivo porque o ponto de vista e as opiniões dos níveis hierárquicos inferiores são levadas em consideração;
  - Sistema de Comunicações: possui comunicação vertical e descendente voltada para orientação junto, comunicação vertical e ascendente, além de comunicações laterais entre os pares. Existem sistemas de comunicação interna;
  - Relacionamento Interpessoal: existe mais confiança nas pessoas, mas não é considerada completa e nem definitiva. São criadas “condições relativamente favoráveis a uma organização informal sadia e positiva”;
  - Sistema de Recompensas e Punições: ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, apesar de ocorrerem punições.
- Sistema 4 - Participativo: é democrático e o mais aberto de todos os sistemas.
  - Processo Decisorial: “as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais”. Os níveis mais altos de hierarquia assumem decisivamente

apenas casos de emergência, mas ainda assim se sujeitam à validação dos grupos envolvidos.

- Sistema de Comunicações: há investimento em sistemas de informação que permitem flexibilidade e eficiência. Além disso, a comunicação flui em todos os sentidos.
- Relacionamento Interpessoal: o trabalho é realizado em equipes. As relações se baseiam na confiança e “o sistema incentiva a participação e o envolvimento grupal, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais”.
- Sistema de Recompensas e Punições: ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, junto a existência de recompensas materiais e salariais. As punições são raras e podem ser definidas em conjunto com os grupos envolvidos.

Segundo Chiavenato (2004), os sistemas não têm limites definidos. Dessa forma, uma organização pode estar posicionada entre dois sistemas, com características misturadas. Além disso, diferentes áreas podem seguir diferentes sistemas. Likert afirma que:

“(...) quanto mais o estilo administrativo da empresa se aproximar do Sistema 4, tanto maior será a probabilidade de alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Por outro lado, quanto mais uma empresa se aproximar do Sistema 1, tanto maior a probabilidade de ineficiência, péssimas relações no trabalho e repetidas crises financeiras.” (apud CHIAVENATO, 2004)

Com isso, quanto mais uma empresa se aproximar do Sistema 4, maiores as chances de sucesso, trazendo características como flexibilidade e velocidade de adaptação e de mudança. Segundo Robbins (2005), as organizações que não fomentam a inovação e não têm domínio sobre as mudanças são candidatas à extinção. Robbins (2005) ainda afirma que:

“(...) O sucesso irá para as organizações que mantêm sua flexibilidade, continuamente aprimorando sua qualidade e enfrentam a concorrência colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado.” (ROBBINS, 2005)

Considerando o mundo BANI, essa velocidade de adaptação é indispensável e as decisões precisam ser tomadas de forma cada vez mais rápida. Por isso, de acordo com Robbins (2005), as organizações precisam ser ágeis e flexíveis para que sobrevivam.

### 2.7.2. A Anatomia da Tomada de Decisão

Abraham Yu (2011) afirma que “o sucesso ou fracasso é dado em boa medida pela qualidade do processo de tomada de decisão”. Junto a isso, Chiavenato (2004), entende que “o processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação”.

Portanto, a tomada de decisão é um processo fluido, com etapas que dependem umas das outras e pode ser ensinado e praticado, afirma Yu (2011). Enquanto isso, para Drucker (2002), “uma decisão é o desenvolvimento de um raciocínio, é uma escolha entre alternativas.” e raramente é uma escolha entre o certo e o errado. Na verdade, em sua maioria, “é uma escolha entre dois cursos de ação, não sendo nenhum deles mais certo do que o outro”.

Conforme Sobral e Peci (2008), uma decisão pode ser tomada a partir de seis etapas sequenciais que conversam com as etapas formais do processo decisório abordadas e enumeradas por Yu (2011). Essas etapas estão citadas, explicadas e ilustradas a seguir.

1. Identificação da situação: o processo começa sempre que há uma discordância entre o estado atual e o desejado por uma organização, através da identificação de uma oportunidade ou problema. Para Sobral e Peci (2008), uma oportunidade é um dos meios pelo qual a organização é capaz de superar as metas estabelecidas, enquanto um problema surge quando o desempenho da organização não é satisfatório. A identificação da situação é uma etapa ambígua e subjetiva que requer atenção para que o processo decisório seja eficaz.
2. Análise e diagnóstico da situação: nesta etapa são estabelecidos objetivos que se pretende alcançar com a tomada de decisão e quais são as possíveis causas que deram origem àquela situação. Para os autores, “os administradores devem procurar ver a situação de diferentes perspectivas e desafiar os pressupostos implícitos”. Nesta etapa, a discussão e o compartilhamento de opiniões permitem o enquadramento correto do problema, facilitando a etapa seguinte.
3. Desenvolvimento de alternativas: são geradas possibilidades de ação para a resolução das causas encontradas na etapa 2. O *brainstorming* - “técnica de geração de alternativas que consiste na expressão espontânea e livre de críticas de novas ideias e alternativas aos problemas apresentados” (SOBRAL E PECCI,

2008) - é uma das técnicas mais usadas nesta etapa. Uma alternativa apresentada é considerada boa se apresenta as características de abrangência, genuinidade, exequibilidade e numerosidade.

4. Avaliação de alternativas: as alternativas desenvolvidas na etapa anterior devem ser comparadas e avaliadas para possibilitar a escolha da melhor alternativa na etapa seguinte. Para essa avaliação, deve-se identificar os principais impactos e consequências de cada uma - impacto financeiro, benefício, ativos intangíveis, tempo, recursos e risco.
5. Seleção e implementação da melhor alternativa: após a avaliação das alternativas disponíveis, o tomador de decisão deve selecionar a que melhor se adapta aos objetivos da organização e a que permite a solução do problema ou aproveitamento da oportunidade. Ao realizar a escolha, ela deve ser implementada através de um conjunto de ações - alocação de recursos, comunicação da decisão, planejamento.
6. Monitoramento e feedback: ao implementar uma decisão, ela deve ser monitorada e avaliada em relação a sua eficácia no atingimento das metas estabelecidas. Com a avaliação e o monitoramento, pode-se chegar à conclusão de que ajustes são necessários ou da necessidade de uma nova tomada de decisão.



Imagem 4: As Etapas Formais do Processo Decisório. Fonte: Sobral e Peci (2008)

Sobral e Peci (2008) afirmam que, no processo descrito, é subentendido que os administradores sigam as etapas de modo totalmente racional. Contudo, isso raramente acontece na prática. De acordo com Simon (SOBRAL E PECI, 2008), a racionalidade dos tomadores de decisão é restringida por fatores como a complexidade de uma situação, as restrições de tempo, as restrições de recursos e a capacidade limitada de processamento de informações. Por isso, segundo a teoria da

racionalidade limitada de Simon, os administradores tomam a decisão mais racional que pode considerando as restrições citadas acima.

Com isso, devido ao mundo BANI e a incapacidade de analisar as situações em toda a sua complexidade, muitos tomadores de decisão utilizam a intuição como base. Intuição é o “processo cognitivo de uma interpretação de uma situação, baseado em experiências vividas, sem recorrer a um pensamento consciente” (SOBRAL e PERCI, 2008). Sendo assim, é evidente que a intuição exerce um papel valioso na tomada de decisão e, para Sobral e Peci (2008), a intuição é complementar à racionalidade no processo decisório. Por isso, as duas dimensões devem ser utilizadas em conjunto.

O presente estudo utiliza a abordagem do autor Yu (2011) junto a dos autores Sobral e Peci (2008) quanto às etapas do processo decisório e a abordagem dos sistemas de administração do autor Chiavenato (2004).

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

#### 3.1. Método de Pesquisa Utilizado

O método de pesquisa para este estudo de caso é de natureza qualitativa exploratória e descritiva.

Este foi o método escolhido pois, através dele, é possível aprofundar e compreender os fenômenos e de que forma eles impactaram no estabelecimento.

Segundo Rocha (2008), o estudo de caso, enquanto método de investigação qualitativa, tem sua aplicação quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares. Interessa ainda as perspectivas que apontem para um projeto de civilização identificado com a história desses grupos, mas também fruto de sonhos e utopias.

Com isso, foi realizado um estudo de caso com o gastrobar Zaya Leblon, considerando suas especificidades, detalhamentos, os empreendedores envolvidos e o mercado de bares e restaurantes, ambiente externo em que o estabelecimento está inserido.

#### 3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados

As informações coletadas para o presente estudo têm como base dados primários e secundários.

Quanto aos dados primários, foram realizadas entrevistas com os sócios-fundadores, colaboradores, funcionários e clientes do Zaya Leblon, conforme tabela. As entrevistas ocorreram em agosto de 2022.

NOME	CARGO	CARACTERÍSTICAS
Vitor Salamoni	Sócio-Fundador	Operador
Victor Vidal	Sócio-Fundador	Comunicação & Mkt
Deivide	Cozinheiro	Desde a abertura
Michael	Bartender	10 meses
Alice	Garçonete	8 meses
Aléxia	Cliente 01	26 anos
Pedro	Cliente 02	24 anos
Bruna	Cliente 03	30 anos
Lucas	Cliente 04	32 anos
Márcia	Cliente 05	61 anos
Ricardo	Cliente 06	56 anos

Tabela 1: Entrevistados. Fonte: Elaborada pela autora (2022)

As entrevistas foram realizadas através de encontros presenciais e ligações telefônicas e foram registradas a partir de gravações e anotações da autora.

Em todos os casos, foi aplicada a entrevista individual semiestruturada com um roteiro composto por perguntas abertas, seguidas de perguntas complementares às respostas de cada entrevistado e por perguntas mais objetivas pertinentes ao presente estudo. Foi elaborado um roteiro diferente para cada categoria de entrevistado e os roteiros podem ser encontrados no Anexo 1.

Os dados secundários utilizados no estudo foram retirados de relatórios, documentos, dados e fotos fornecidos pela empresa Zaya Leblon, além de conteúdos de livros de autores renomados, como José Dornelas, Sobral e Peci, Peter Drucker, Herbert Simon e sites e blogs, como OiMenu, Veja Rio, O Globo, Abrasel, entre outros listados na bibliografia.

### 3.3. Formas de Tratamento e Análise dos Dados Coletados

As entrevistas foram registradas através de gravações e anotações da autora. A análise dos dados foi baseada nas teorias e classificações apresentadas no capítulo 2.

O roteiro de entrevista foi construído de acordo com essas teorias e classificações apresentadas no capítulo 2 buscando seguir um padrão a fim de permitir uma comparação, interpretação e conclusão mais claras e precisas pela pesquisadora. A relação entre as perguntas e a teoria podem ser observadas nas tabelas abaixo:

ENTREVISTA SÓCIOS VITOR SALAMONI E VICTOR VIDAL	
PERGUNTA	TEORIA
Histórico do Empreendedor	O Empreendedor e suas Características
O que levou a abertura do Zaya Leblon?	Inovação e Empreendedorismo
História do Zaya Leblon e características.	O Empreendimento
O que fez para se diferenciar dentro do mercado de bares e restaurantes?	Inovação e Empreendedorismo
Considera que o modelo de negócio utilizado foi inovador? Por que?	Inovação e Empreendedorismo
Acredita que as inovações implementadas culminaram no aumento do número de clientes e do faturamento do Zaya?	A Inovação como Vantagem Competitiva
Quais são os objetivos do Zaya?	Processo Decisório - Anatomia da Tomada de Decisão
Como é o ambiente de trabalho?	Análise do Sistema de Administração
As decisões são concentradas nos sócios?	Análise do Sistema de Administração
Como funciona a autonomia dos colaboradores?	Análise do Sistema de Administração
Existem recompensas aos colaboradores? De que tipo?	Análise do Sistema de Administração
E quando alguém comete um erro, qual é a postura dos níveis mais altos?	Análise do Sistema de Administração
Como é realizada a tomada de decisão no Zaya?	Processo Decisório
Como é realizada a identificação de uma situação para melhoria no Zaya?	Etapa 1 do Processo Decisório
Depois de identificada a situação, como é feita a análise e o diagnóstico da situação? Como as causas são mapeadas?	Etapa 2 do Processo Decisório
Como é feito o desenvolvimento de alternativas para solucionar a situação identificada?	Etapa 3 do Processo Decisório
Existe uma avaliação das alternativas? Como é feita?	Etapa 4 do Processo Decisório
Após avaliar, como vocês selecionam e implementam a alternativa escolhida?	Etapa 5 do Processo Decisório
É realizado o monitoramento e o feedback após implementação?	Etapa 6 do Processo Decisório

Tabela 2: Perguntas Sócios. Fonte: Elaborada pela autora (2022)

ENTREVISTA COLABORADORES - ALICE, DEIVIDE E MICHAEL	
PERGUNTA	TEORIA
Há quanto tempo você está trabalhando no Zaya?	Contextualização
Você recebeu algum tipo de treinamento ao entrar na casa? Como foi?	Inovação de Posição
Você considera o Zaya diferente dos outros estabelecimentos da rua? Por que?	Identificação das Inovações
Você diria que essas diferenças podem ser consideradas como inovações?	Identificação das Inovações
Ao longo do seu tempo na casa, foram implementadas mudanças? Quais?	Identificação das Inovações
Você acredita que essas mudanças trouxeram um aumento no número de clientes?	A Inovação como Vantagem Competitiva
Como é o ambiente de trabalho?	Análise do Sistema de Administração
Você recebe feedbacks? Com que frequência?	Análise do Sistema de Administração
Você tem espaço para dar sua opinião? Suas opiniões e sugestões são consideradas?	Análise do Sistema de Administração
Você recebe algum tipo de recompensa pelo desempenho do seu trabalho?	Análise do Sistema de Administração
Você recebe algum tipo de advertência ou aviso quando comete um erro?	Análise do Sistema de Administração
Você se sente à vontade quando são implementadas mudanças?	Análise do Sistema de Administração
Como é realizada a identificação de uma situação para melhoria no Zaya?	Etapa 1 do Processo Decisório
Depois de identificada a situação, como é feita a análise e o diagnóstico da situação? Como as causas são mapeadas?	Etapa 2 do Processo Decisório
Como é feito o desenvolvimento de alternativas para solucionar a situação identificada?	Etapa 3 do Processo Decisório
Existe uma avaliação das alternativas? Como é feita?	Etapa 4 do Processo Decisório
Após avaliar, como vocês selecionam e implementam a alternativa escolhida?	Etapa 5 do Processo Decisório
É realizado o monitoramento e o feedback após implementação?	Etapa 6 do Processo Decisório

Tabela 3: Perguntas Colaboradores. Fonte: Elaborada pela autora (2022)

ENTREVISTA CLIENTES - ALÉXIA, BRUNA, LUCAS, MÁRCIA, PEDRO E RICARDO	
PERGUNTA	TEMA
É a primeira vez que você vem no Zaya?	Contextualização
Como você conheceu o Zaya?	Contextualização
Você acha o Zaya diferente dos outros bares restaurantes da rua? Por que?	Inovação - Comparação
Você acha o Zaya diferente dos outros bares e restaurantes do Rio de Janeiro? Por que?	Inovação - Comparação
Algum drink ou prato te chamou mais atenção que os outros?	Identificação das Inovações
O que te chama mais atenção no Zaya?	Identificação das Inovações

Tabela 4: Perguntas Clientes. Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Com isso, foram geradas comparações entre a teoria e a prática e interpretações a respeito dos métodos de inovação utilizados pelos empreendedores do estabelecimento e dos indicadores apresentados.

Considerando que apenas o quadro societário, composto por 2 integrantes, estava envolvido no processo inicial de implementação das inovações, a amostra é representativa, pois considera ainda outras partes envolvidas que também colaboraram no processo de utilização, validação e modificação das inovações. Além disso, trata-se de um estabelecimento pequeno, com apenas 9 funcionários contratados e envolvidos na operação.

### **3.4. Limitações do Estudo**

Há uma limitação quanto a precisão da análise dos dados, pois se tratando de uma pesquisa de natureza qualitativa, a autora em contato direto com os entrevistados pode trazer subjetividade à interpretação.

Junto a isso, por se tratar de um setor com alta rotatividade, apenas um dos funcionários entrevistados – Deivide - está no estabelecimento desde a sua data de abertura, os outros funcionários foram contratados posteriormente e os tempos de contratação estão na tabela apresentada no item 3.2. Dessa forma, os outros funcionários entrevistados responderam às perguntas de acordo com seu tempo de contratação e não desde o início das operações.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. O Zaya Leblon**

O Zaya Leblon é um gastrobar localizado na Rua Dias Ferreira nº 64 - loja A, no bairro do Leblon, na cidade do Rio de Janeiro - RJ. Segundo Vitor Salamoni, o local do estabelecimento estava fechado há mais de 20 anos pois a proprietária não alugava a loja por motivos pessoais.

O projeto foi pensado para ser diferente de todos os bares da rua, “com um ar mais jovial, queríamos trazer aquela sensação do pós praia, aquela sensação gostosa depois de passar o dia todo na praia com os amigos ou família”, disse o sócio Vitor Salamoni na entrevista. De acordo com ele, o nome Zaya significa luminosidade e a logomarca tem um sol alaranjado para representar o pôr do sol.

Ainda de acordo com a entrevista de Vitor, o estabelecimento foi inaugurado no dia 29 de Julho de 2021, possui uma área interna de aproximadamente 46 m<sup>2</sup> e uma área externa - que pode ser utilizada para colocar mesas e cadeiras do estabelecimento às quintas das 18h às 23, às sextas e vésperas de feriado das 18h às 02h, aos sábados das 16h às 02h e aos domingos e feriados das 12h às 23h (RESOLUÇÃO CONJUNTA SEOP/SMS Nº 001, de 10 de Fevereiro de 2021 - de aproximadamente 12 m<sup>2</sup>).

A parte interna tem capacidade para 3 mesas com 4 lugares cada, além do atendimento no balcão. A parte externa comporta um número maior de clientes com lugares sentados em mesas, esse número pode chegar a 80 dependendo da disposição das mesas e cadeiras.

Os dias de funcionamento do Zaya são de quarta a sábado e feriados das 18h às 02h e aos domingos de 14h até 00h, de acordo com o sócio.

### **4.2. Os Empreendedores**

Em entrevista, os sócios Vitor Salamoni e Victor Vidal dividiram seu histórico profissional com a autora. A sociedade entre os dois teve início em 2013, quando fundaram a agência 2V Ventures, no setor do entretenimento noturno. A agência atua realizando todo o processo de criação de marcas que dão origem aos eventos proprietários, a 2V realiza também a divulgação e produção destes eventos.

Em 2014 a agência começou a captar recursos através de experiências e ativações de marcas parceiras dentro desses eventos e, a partir de 2018 começou a fechar contratos anuais com essas marcas - como Marca 1, Marca 2 e Marca 3 - através de patrocínio por parte das marcas e, como contrapartida, a agência produz ativações de marca dentro dos eventos proprietários.

Assim como no estudo de campo de José Dornelas apresentado no item 2.3.1, em que a experiência anterior é significativa e auxiliadora dos empreendedores de sucesso, os sócios relataram que esse histórico de quase 10 anos no setor de entretenimento foi fundamental para a viabilização do gastrobar, uma vez que, para a criação do projeto, construção da marca e conceito do Zaya, foram utilizadas diversas ferramentas advindas de suas experiências e estratégias de inovação no mercado de eventos.

Vitor contou ainda que a abertura do estabelecimento foi uma oportunidade que veio através de uma conversa com um de seus clientes da marca Marca 1 - esse relato demonstra o estudo do GEM, citado no item 2.3.2, que afirma que o empreendedorismo por oportunidade é o que mais predomina no Brasil. Nessa conversa, o cliente dividiu com Vitor que a marca estava buscando um local na zona sul do Rio para construir um bar assinado por ela. Além disso, a marca não poderia ser sócia do empreendimento e nem o operacionalizar, apenas entrar com uma verba de patrocínio.

Durante a conversa, Vitor identificou a oportunidade de poder ser, junto ao seu sócio Victor Vidal, o idealizador e operacionalizador do estabelecimento e foi buscar locais viáveis para apresentar ao cliente. Vitor relatou que:

“Eu saí daquela conversa pensando na possibilidade de trazer toda nossa experiência com eventos para um bar na zona sul. Ele (o cliente) dividiu comigo a verba disponível pra patrocinar o projeto e era um valor muito alto. Então eu fui atrás dos locais e me deparei com esse imóvel na Dias Ferreira, que estava para alugar. (...) Eu conheci a proprietária, demonstrei interesse e fui pesquisar sobre o ponto, porque não lembrava do que tinha ali antes. Não encontrei nada nas pesquisas e fui perguntar pra proprietária... ela me contou que o ponto já estava fechado há mais de 20 anos, por motivos pessoais dela, que prefiro não citar aqui. Isso me deixou com certo receio, mas muito animado ao mesmo tempo, porque aquele ponto era muito bom e era exatamente o que a Marca 1 tava procurando.” (VITOR, 2022)

Vitor recolheu as informações, conversou com seu sócio sobre a oportunidade, e marcou uma nova conversa com seu cliente. O local para o estabelecimento foi

apresentado e, segundo ele, o ponto foi aprovado e só dependia deles para seguir com o negócio.

Após essa nova conversa, Vitor pediu um tempo para avaliar e fazer um estudo de viabilidade financeira. Aproximadamente 2 meses depois, ele conseguiu concluir o estudo e conhecia o valor necessário para viabilizar financeiramente o projeto. De acordo com ele, o capital disponibilizado pela Marca 1 correspondia a 35% do total necessário. Ele aceitou a proposta da cervejaria, criou a marca junto ao Vidal, assinou o contrato de aluguel e iniciou a obra em janeiro de 2021.

Nos itens do capítulo 2, foram apresentados diversos conceitos. Segundo o conceito de inovação para Drucker (1985), em que aproveitar uma oportunidade identificada pode dar origem a uma inovação, pode-se considerar que Vitor foi inovador. Além disso, ao perceber a oportunidade, ele criou uma organização para alcançá-la, o Zaya. Por isso, segundo Bygrave (2007), Vitor é um empreendedor.

Vitor é o principal responsável pelas tomadas de decisão quanto à construção da marca e de todas as questões pertinentes. Ele considera que começou a utilizar recursos de inovação quando iniciou sua estratégia para captar os 65% restantes na viabilização do projeto. Nessa etapa, Vitor replicou a estratégia que utiliza em seus eventos proprietários e conversou com marcas parceiras para captar recursos através de contratos que ofereciam, experiências e ativações da marca dentro do estabelecimento em troca de patrocínio em dinheiro.

No estudo de campo, apresentando no item 2.3.1 do presente trabalho, foram identificadas algumas características e comportamentos de empreendedores de sucesso que também podem ser observadas no sócio-fundador do Zaya Leblon, o Vitor Salamoni.

Partindo da característica do conhecimento / experiência anterior, o sócio reforçou em entrevista a importância de seu histórico no setor de entretenimento para a viabilização e operacionalização do empreendimento. Ele afirmou também que, sem essa experiência, provavelmente ele não teria identificado e nem aproveitado a oportunidade.

A oportunidade identificada por Vitor surgiu através de seu relacionamento estabelecido com um cliente, outra característica identificada no estudo. Segundo ele, a oportunidade só surgiu por conta do relacionamento construído com seu cliente da marca Marca 1, que dividiu a intenção de patrocinar um bar durante uma conversa

informal. Portanto, é possível observar, além da característica da rede de contatos bem estabelecida, a característica da percepção e aproveitamento da oportunidade.

Em seu estudo, Dornelas afirma que a assunção de riscos calculados é outra característica presente nos empreendedores de sucesso e define esse risco como o que é conhecido pelo empreendedor. Junto a isso, Dornelas esclarece que empreendedores, em qualquer lugar do planeta, têm como principal fonte de recursos o próprio ou de amigos e parentes. No caso de Vitor, como será mostrado mais a frente, através da estratégia utilizada na captação de recursos para conseguir os 65% da verba necessária para iniciar o projeto, ele não precisou utilizar recursos próprios e nem de pessoas próximas a ele.

Quanto à escolha dos sócios, Vitor escolheu expandir a sua sociedade com Vidal em mais um empreendimento, pois segundo ele:

“(...) ele faz parte que eu não gosto e nem tenho paciência pra fazer, que é a parte de comunicação e divulgação. Nos eventos, essa sociedade funciona muito bem, porque ele gosta de fazer e assume exatamente a parte que eu não tenho habilidade e nem prazer em fazer. Então a gente meio que se completa. Pro Zaya, eu também preciso dessa parte, e eu pensei que não tinha ninguém melhor que o meu sócio atual, que eu já confio, tanto pessoalmente como profissionalmente.” (VITOR, 2022)

Dessa forma, mais uma vez, o comportamento de Vitor converge com os apresentados por Dornelas, em que os sócios buscados para realizar negócios são aqueles que agregam valor e trazem habilidades necessárias para o sucesso. Diante do exposto, as características observadas no sócio Vitor Salamoni, reforçam e consolidam características identificadas em empreendedores de sucesso no estudo de Dornelas.

### **4.3. Inovações no Estabelecimento por Categoria**

Como mencionado anteriormente, o presente estudo utiliza a abordagem dos autores Bessant e Tidd (2007) quanto à categorização dos tipos de inovação e este item visa identificar e categorizar algumas das inovações aplicadas no estabelecimento Zaya Leblon.

#### **4.3.1. Inovação de Paradigma**

A estratégia utilizada por Vitor para captar recursos que viabilizaram a realização do projeto pode ser considerada uma inovação de paradigma, uma vez que

houve uma mudança no modelo de negócio tradicional de bares e restaurantes, que, em sua maioria utiliza - assim como empreendedores por todo o mundo - recursos próprios ou de família e amigos (DORNELAS, 2014). A inovação de paradigma pode ser motivada por diversos fatores, segundo Bessant e Tidd (2009). No caso do Zaya Leblon, foi motivada por novas condições ambientais e aproveitamento de oportunidade. Em um cenário de pandemia, o mercado de entretenimento foi um dos primeiros a ser paralisado e os sócios da 2V Ventures buscaram, através do aproveitamento da oportunidade que surgiu e foi identificada, aplicar o modelo de negócio da agência no setor de bares e restaurantes. Esse modelo, inédito no setor, foi utilizado para captar os recursos necessários - 65% do valor total, pois a Marca 1 já havia investido 35% desse valor - para a viabilização do projeto.

O sócio relatou em sua entrevista que, após o desenvolvimento do conceito do bar, fez uma apresentação comercial e foi atrás de marcas parceiras para apresentar o projeto e captar recursos, assim como fazia com os eventos proprietários da agência 2V Ventures.

Segundo Vitor, em tempos de incerteza, por conta da pandemia, assumir mais riscos o deixava desconfortável e, por isso, ele decidiu colocar como meta de captação o equivalente a 120% do valor total calculado para viabilizar o Zaya. Dessa forma, ele reduziria o risco calculado após a abertura do estabelecimento, tendo fôlego para cometer erros e acertos na operação durante os seis primeiros meses de funcionamento, sem a necessidade de utilizar recursos próprios.

Hoje, o Zaya conta com as marcas Marca 1, Marca 2, Marca 3, Marca 4, Marca 5, Marca 6 e Marca 7 como patrocinadoras e parceiras. De acordo com Vitor, após a entrada das marcas, o valor captado através de patrocínios corresponde a 115% do valor total necessário, não sendo preciso utilizar recursos próprios no investimento inicial e tendo capital de giro para 4 meses de funcionamento do estabelecimento. A busca por essas marcas foi através do modelo de negócio que já é utilizado pelos sócios na agência 2V Ventures e, com base na pesquisa realizada com outros estabelecimentos do mesmo setor e bairro, nenhum utilizou esse tipo de estratégia para viabilizar o projeto, o que caracteriza uma inovação de paradigma.

#### **4.3.2. Inovação de Posição**

A carta de drinks do Zaya Leblon foi criada e assinada pelo argentino Tato Giovannoni, eleito o melhor Bartender do mundo nos anos de 2020 e 2021 pelo ranking do The World's 50 Best Bars (Veja Rio, 2021). De acordo com o site oficial do ranking, o “The World's 50 Best Bars é uma lista anual que celebra o melhor da indústria internacional de bebidas”. Foi publicado pela primeira vez no ano de 2009 e, todo ano, oferece um ranking votado por 650 especialistas em bebidas do mundo todo. Ainda de acordo com o site, “a lista representa o melhor guia internacional para os melhores bares e destinos para beber do mundo”. A carta assinada pelo argentino no Zaya foi também a primeira no Brasil, e isso fez com que o estabelecimento se posicionasse de uma forma inovadora no setor, o que caracteriza a inovação de posição. Afinal, a percepção do produto foi alterada considerando que, comparado aos outros estabelecimentos inseridos no setor do Zaya, nenhum possui uma carta de drinks assinada pelo melhor bartender do mundo em todo o país.

O cardápio de comidas do gastrobar também teve sua criação e assinatura por um renomado chefe no setor de alimentação, Ricardo Lapeyre, que em 2014 foi eleito o Melhor Chef e Chef Revelação pelo seu trabalho no restaurante Laguiole, localizado no MAM (Museu de Artes Modernas), no Rio de Janeiro (Harper's Bazaar Brasil, 2014).

Em 2017, o restaurante Laguiole entrou para o grupo de estrelados do Guia Michelin (O Globo, 2017). De acordo com o site oficial do guia, o Guia Michelin foi criado pelos irmãos Andre e Edouard Michelin, que em 1889 fundaram uma empresa de pneus e tiveram a ideia de produzir um pequeno guia com algumas informações úteis para ajudar os motoristas a realizar suas viagens, como mapas, locais de abastecimento, locais para troca de pneus, lugares para passar a noite e lugares para comer. Os irmãos reconheceram a crescente influência da seção de restaurantes do guia e recrutaram uma equipe de clientes que inspecionavam os restaurantes de forma anônima, até que em 1926, eles começaram a dar estrelas para os restaurantes em destaque. Hoje, “o guia, avalia mais de 30 mil estabelecimentos em mais de 30 territórios em três continentes e mais de 30 milhões de guias MICHELIN foram vendidos em todo o mundo desde então”, segundo o site oficial.

Dessa forma, com um cardápio de comidas criado e assinado por Ricardo Lapeyre, e uma carta de drinks criada e assinada por Tato Giovannoni, o Zaya Leblon

ficou posicionado como um gastrobar que conta com dois nomes de peso no setor de bares e restaurantes, caracterizando o uso da inovação de posição.

#### **4.3.3. Inovação de Processo**

A inovação de processo é caracterizada pelas mudanças nas formas que os produtos/serviços são criados e ofertados pela empresa.

O Zaya Leblon utilizou o conceito da releitura de comidas clássicas de bares e restaurantes no formato de *finger foods* - categoria de pratos servidos em pequena quantidade, para consumo individual, sem que haja a necessidade de pratos e talheres, de modo prático (Blog Deliway, Oi Menu, 2021) - para ofertar seus produtos aos clientes. O chef Ricardo Lapeyre criou pratos como bolinha de baroa trufada, croquette de cordeiro e *cheese curds* (bolinhas de mussarela de búfala crocantes) para compor o cardápio. Segundo Vidal, os garçons e colaboradores do bar foram treinados para sugerir que os clientes utilizem as mãos para comer, descartando o uso de talheres.

#### **4.3.4. Inovação de Produto/ Serviço**

Outro tipo de inovação utilizado pelo Zaya Leblon foi o de inovação de produtos, que diz respeito às mudanças nos produtos/serviços ofertados pela empresa. O sócio Victor Vidal afirmou, em sua entrevista, que o atendimento é um grande diferencial do gastrobar. Ele relatou que, antes da abertura oficial, houve uma reunião com degustação de todos os itens do cardápio para toda a equipe de colaboradores, junto a uma explicação dos criadores, o bartender Tato Giovannoni e o chef Ricardo Lapeyre sobre os ingredientes utilizados nos pratos e drinks e a forma sugerida para consumi-los.

Além dessa degustação, o Zaya realizou um *soft opening*, que é um evento de pré-abertura e “tem como objetivo testar, de certa forma, os serviços do estabelecimento (...) para poder analisar e entender o que está funcionando e o que precisa ser melhorado, antes de começar, efetivamente, a receber os clientes” (OiMenu, 2021). O evento foi realizado apenas para convidados dos sócios e colaboradores, com capacidade máxima de lotação do estabelecimento e uma pesquisa de experiência ao final para receber sugestões e críticas, a fim de poder

implementar melhorias antes da abertura oficial na semana seguinte. Dessa forma, a equipe passou por um treinamento prático em cenário controlado e o foi possível identificar os pontos de gargalo da operação para ajustá-los e “começar com tudo redondinho”, segundo Vidal.

Junto a isso, Vidal explicou a decisão de adotar uniformes padronizados para os funcionários. Segundo ele:

“(…) poucos estabelecimentos da rua utilizavam uniformes. Os que usavam, era só a t-shirt com a logo do restaurante. Nós enxergamos que, além de ser visualmente agradável, o uniforme traz credibilidade e confiança para os clientes. É muito ruim quando você chega em um restaurante e não sabe quem é o garçom e quem não é ou quando cada funcionário está vestido de um jeito diferente. Padronizar o uniforme foi uma decisão unânime e os próprios funcionários gostaram bastante da ideia. Muitos clientes já elogiaram essa questão também.” (VIDAL, 2022)

O conceito de *finger foods* também pode ser enquadrado na inovação de produto, pois é uma forma nova de construção e apresentação dos pratos. Por ter um tamanho pequeno, o estabelecimento não tem um espaço muito grande para estoque, e “isso foi uma forma de não precisar guardar um enxoval muito grande de louças e talheres”, segundo Vitor Salamoni. Ele ainda afirmou que “esse conceito permite também que os clientes provem vários pratos do cardápio, levando a um aumento no consumo médio por pessoa”.

#### 4.4. Inovações no Setor de Bares e Restaurantes

Como citado no item 2.5, de acordo com o blog OiMenu (2021), existem formas de inovação mais utilizadas pelo setor de bares e restaurantes. O primeiro tipo de inovação apresentado foi o cardápio diferenciado, com um cardápio criativo. Essa criatividade pode vir através dos nomes dos pratos, das descrições ou das fotos. Um exemplo de restaurante de sucesso que inovou nesse sentido é o *Heart Attack Grill*, em Las Vegas, que tem um cardápio com hambúrgueres que levam a palavra “*bypass*” nos nomes, que é uma intervenção cirúrgica realizada para solucionar problemas que comprometem a função cardíaca.



Imagem 5: Restaurante Heart Attack Grill. Fonte: Trip Advisor (2015)

Outra forma de inovar proposta pelo blog é através da construção de um ambiente personalizado, em que o estabelecimento faz todo o seu interior com decorações diferentes ou temáticas a fim de tornar o local mais atraente para seu público-alvo. Alguns exemplos são o restaurante “Ithaa”, nas Ilhas Maldivas, que fica a 5 metros de profundidade no Oceano Índico, com paredes e tetos transparentes, permitindo que o cliente viva a experiência de fazer uma refeição literalmente embaixo do mar, observando a fauna marinha e outro, em São Paulo, o “Magia & Bruxaria”, com temática da famosa saga “Harry Potter”.



Imagem 6: Restaurante “Ithaa”.  
Fonte: Chefs Blog (2017)



Imagem 7: Restaurante “Magia & Bruxaria”.  
Fonte: Folha de São Paulo (2021)

Apostar em chamar atenção através da apresentação dos pratos e drinks também é uma forma de inovação dentro dos bares e restaurantes mencionada pelo blog. Usar decorações inovadoras, louças com formatos diferentes ou ousar no formato da própria comida ou bebida servidas. Um exemplo perfeito dessa inovação na prática é a padaria “Funny Face Bakery”, em Nova York, onde os biscoitos são servidos com rostos de personalidades famosas, com grandes marcas conhecidas ou até “memes” da internet.



Imagem 8: Biscoitos da Padaria “Funny Face Bakery”. Fonte: Time Out (2021)

Outra forma de inovação muito utilizada nesse setor são as chamadas noites diferenciadas, em que o estabelecimento cria eventos pontuais com temáticas ou algum tipo de atração que chame a atenção dos seus clientes, como *happy hour*, *game nights* e noites de karaokê (OIMENU, 2021). Na cidade do Rio de Janeiro, pode-se destacar o restaurante “Eclético”, que acabou encerrando suas atividades devido a pandemia, mas que toda quarta-feira tinha a noite do karaokê tocado por bandas ao vivo e atraía muitos clientes.

A cafeteria “Gato Café” é o exemplo perfeito para ilustrar outra forma de inovação citada pelo blog, os estabelecimentos “*pet friendly*”. Neles, os bichos de estimação são permitidos, podem permanecer no local e até receber biscoitos, água ou refeições especiais para *pets*. No caso do “Gato Café”, o ambiente foi todo pensado na interação de humanos com felinos, o espaço tem um ambiente todo destinado a gatos, em que os clientes podem passar um tempo brincando com eles e até adotar algum, se desejarem. Se o cliente quiser, também pode levar o próprio felino para brincar com os outros gatos enquanto toma um café na cafeteria.

Por último, o blog cita a forma de inovação através de “esteiras de entregar comida”, que já são bastante populares em restaurantes de comida japonesa por todo o mundo (OIMENU, 2021). Apesar de ser mais comum e ter iniciado nos restaurantes de comida japonesa, já está expandindo para outros tipos de restaurantes, como o “Pick & Cheese”, em Londres, que conta com uma esteira rolante de 40 metros de comprimento, segundo o site Food & Wine (2019), que apresenta uma variedade de mais de 25 tipos de queijos.



Imagem 9: Cafeteria “Gato Café”.

Fonte: Revista Glamour (2020)



Imagem 10: Restaurante “Pick & Cheese”.

Fonte: Revista Menu (2019)

Com isso, foram apresentadas seis formas de inovação muito utilizadas em bares e restaurantes de sucesso por todo o mundo. Muitos deles, inclusive os citados como exemplo, combinam mais de uma forma de inovação a fim de atrair mais clientes e obter uma vantagem competitiva duradoura.

#### 4.4.1. Comparativo

No item anterior do presente trabalho foram trazidas seis formas de inovação utilizadas no setor de bares e restaurantes ao redor do mundo. Das seis formas de inovação apresentadas, cinco foram identificadas no Zaya Leblon e são apresentadas a seguir.

A primeira forma de inovação utilizada pelo estabelecimento é a do cardápio diferenciado. O Zaya trouxe nomes criativos para os produtos ofertados, como o drink “Como uma onda”, que apresenta uma coloração azul trazida por um dos ingredientes utilizados em sua composição, a spirulina, que é uma microalga rica em nutrientes, além de ser mais pura que os pigmentos industriais e livre de resíduos, de acordo com o bartender Michael. A descrição do drink também chama atenção dos clientes, “gin Tanqueray, tônica, água do mar, spirulina azul e limão siciliano” - o cliente Ricardo disse em entrevista que achou curiosa a água do mar na composição e questionou o garçom, que informou da utilização de uma solução salina produzida pelos próprios bartenders composta do sal marinho da marca Maldon. Outro exemplo do cardápio é o drink chamado “*Dragon Dream*”. O drink é composto por pitaya - *dragon fruit* em inglês - chá de frutas vermelhas, Ketel One Botanical e água com gás. De acordo com Michael, por ser produzido sem adição de açúcar e utilizando a Ketel One Botanical, destilado de baixa caloria, “o drink é um dos preferidos das pessoas que querem manter a dieta quando vão ao Zaya”.



Imagem 11: Dragon Dream.

Fonte: Cardápio Virtual Zaya Leblon.



Imagem 12: Como uma Onda.

Fonte: Cardápio Virtual Zaya Leblon.

O gastrobar também inovou através da construção de um ambiente personalizado. Como falado anteriormente, os sócios criaram um conceito para o Zaya e seu projeto. A fim de dialogar com o conceito criado, o arquiteto responsável pelo projeto teve a ideia de representar o pôr do sol através de uma estrutura redonda de vidro na parede com led alaranjado, círculos de led amarelado com estruturas metálicas nas paredes do bar e paredes texturizadas para compor o ambiente.



Imagem 13: Sol.

Fonte: foto tirada pela autora (2022)



Imagem 14: Círculos de LED.

Fonte: foto tirada pela autora (2022)

Chamar atenção através da apresentação dos pratos e drinks é outra forma de inovação utilizada pelo Zaya. O drink “Isso Não é Um Chopp”, além de se encaixar no tipo de inovação de cardápio diferenciado pelo nome, é servido em um copo feito de garrafas de Marca 1. Vitor contou que, por ter a Marca 1 como patrocinadora majoritária do estabelecimento, queria trazer ideias inovadoras em parceria com a marca, não só através de exposição de marca pelo gastrobar, mas com experiências memoráveis para os clientes. De acordo com a entrevistada Aléxia, o drink chama a atenção dos clientes, ela e a amiga viram a foto do drink no cardápio e não tiveram dúvidas da escolha: “pedi o drink porque achei muito linda e interessante a forma que ele era servido. Esse copo feito de garrafa de Marca 1 é uma fofura”.

A garçonete Alice contou que a sobremesa mais pedida pelos clientes é a “Floresta de Brigadeiro”. Esse item é composto por cinco unidades de brigadeiro - caipirinha, avelã, doce de leite com canela, chocolate 70% e pistache - servidos em uma árvore metálica artesanal, e os brigadeiros são colocados de uma forma que ficam “como se fossem as flores da árvore”. Alice disse que os clientes, ao ver a foto no cardápio, escolhem a sobremesa para poder tirar fotos e postar nas redes sociais. A sobremesa também é servida para clientes aniversariantes que “ficam radiantes quando recebem a floresta na hora do parabéns”, relatou Alice.



Imagem 15: Isso Não é Um Chopp.

Fonte: instagram @zaya.leblon (2022)



Imagem 16: Floresta de Brigadeiro.

Fonte: instagram @zaya.leblon (2022)

A “Wine, Please!” (Vinho, por favor!) é a forma de inovação - noites diferenciadas - que os sócios encontraram para movimentar a quarta-feira no estabelecimento que, segundo eles, é o dia de menor movimento na rua. Em parceria com um de seus patrocinadores, a World Wine, eles criaram uma noite de degustação de vinhos harmonizados com alguns itens do cardápio de comidas. O menu degustação conta com 03 atos e a sobremesa por um valor fixo. A cliente Márcia disse em entrevista que conheceu o estabelecimento através de um amigo que a convidou para acompanhá-lo nessa degustação e relatou que, depois desse dia, levou diversos amigos para conhecer o Zaya e se tornou cliente fiel.



Imagem 17: Wine, Please!

Fonte: instagram @zaya.leblon (2022)



Imagem 18: Wine, Please!

Fonte: instagram @zaya.leblon (2022)

Por fim, o estabelecimento segue o conceito “*pet friendly*”, e permite que os clientes estejam acompanhados de seus bichos de estimação, tanto na área externa quanto na área interna do gastrobar. A cliente Bruna contou que ficou muito feliz porque pode ficar com seu cachorro enquanto estava no estabelecimento.



Imagem 19: Pet Friendly. Fonte: disponibilizada pelo sócio Vitor Salamoni (2022)

Com isso, é possível observar que, das seis formas de inovação mais utilizadas por bares e restaurantes, de acordo com o blog Oi Menu, o Zaya Leblon utiliza cinco. A única forma de inovação abordada no item 2.5 que não é utilizada pelo estabelecimento é a da esteira para servir pratos. Além disso, de acordo com o relato dos clientes, essas inovações oferecem valor e diferenciam o Zaya de outros estabelecimentos.

#### **4.5. Outras Inovações identificadas**

Nos itens anteriores, foram trazidas algumas formas de inovação utilizadas em bares e restaurantes no mundo e no Brasil. Como visto anteriormente, Dornelas (2014) diz que, quando uma ideia é materializada como uma solução para determinado problema ou oportunidade, ela é caracterizada como uma inovação.

O espaço físico interno do estabelecimento é pequeno - possui menos de 50 m<sup>2</sup> - comparando-se a outros estabelecimentos da rua. Por isso, um desafio apontado pelos sócios na entrevista foi o de conseguir encaixar os espaços necessários para a operação, como cozinha, bar e estoque. As soluções encontradas para cada espaço foram divididas em entrevista e, por se tratar de soluções para esses problemas, podem ser caracterizadas como inovações segundo Dornelas (2014).

Na cozinha, o projeto contou com “móveis planejados e equipamentos encaixados milimetricamente”, de acordo com o sócio Vitor Salamoni. Com isso, foi possível construir uma cozinha com todos os equipamentos necessários para a operação, como fritadeira, forno, fogão, microondas, pias, refrigeradores, monta-carga e coifa de exaustão. Como a ideia do bar era ter um ambiente intimista, de acordo com ele, também foi construído um “passa-prato” entre a cozinha e o bar, permitindo que os clientes vejam o que está sendo feito dentro da cozinha e facilitando o serviço dos pratos.

O espaço do bar também precisou ser pensado de forma planejada, com bancadas refrigeradas e prateleiras embutidas que são utilizadas para guardar o enxoval de copos e algumas bebidas. Na parede atrás do bar foi instalada uma estrutura de aço com prateleiras de vidro que permitem o armazenamento de mais garrafas e materiais de visibilidade das marcas parceiras.



Imagem 20: Cozinha.  
Fonte: foto tirada pela autora (2022)



Imagem 21: Bar.  
Fonte: foto tirada pela autora (2022)

Para o estoque, foi construído um mezanino na parte de cima da cozinha e, através do monta-carga, os produtos são transportados para armazenamento e abastecimento do bar, quando necessário.

Após 2 meses da abertura do estabelecimento, o sócio decidiu fazer um projeto para o espaço externo das vagas de carro - onde o Zaya está autorizado a colocar mesas e cadeiras nos dias e horários citados no item 4.1 - para se diferenciar dos estabelecimentos ao redor, que não eram muito estruturados nessa área. De acordo com ele, a Marca 1, como parceira do projeto, entregou um mobiliário da marca construído de forma personalizada para o espaço das vagas. Foi desenvolvida uma estrutura de deck desmontável para nivelar o piso e servir de base para o mobiliário da cervejaria. O casal de clientes Bruna e Pedro que foi entrevistado frequentava o bar desde antes da mudança e relatou que essa nova estrutura “deixou o ambiente ainda mais incrível, diferente de todos os outros estabelecimentos da rua”.

Com esse novo mobiliário - que precisa ser montado no início da operação, nos dias permitidos para utilização da área das vagas, desmontado e guardado ao final dela - o espaço no estoque e no interior da loja não eram suficientes para o armazenamento. O sócio Vitor relatou como solucionou esse problema:

“(...) O ponto principal aqui é que essa estrutura não é utilizada todos os dias, só nos dias que a vaga tá liberada para uso, então não tinha como guardar no interior da loja de domingo pra quarta, por exemplo e nem de quarta para quinta, porque a loja precisava abrir. E a estrutura é pesada, então não tem como carregar por uma distância muito grande. Foi aí que eu tive uma ideia maluca de comprar um caminhão pra fazer de estoque. E acabou que deu certo. A gente paga um estacionamento mensal ali perto, o caminhão fica lá e, quando tem que pegar ou guardar a estrutura, o motorista contratado faz esse serviço.” (VITOR, 2022)



Imagem 22: Área externa antes do mobiliário.  
Fonte: foto Vitor Salamoni (2021)



Imagem 23: Área externa com o mobiliário.  
Fonte: foto tirada pela autora (2022)



Imagem 24: Caminhão. Fonte: foto disponibilizada pelo sócio Vitor Salamoni (2022)

A participação em eventos é uma maneira que os sócios encontraram de divulgar o Zaya e atingir potenciais clientes. Em novembro de 2021 o gastrobar esteve presente no evento “Charles Tanqueray Festival” que, segundo o site The Bar, é uma celebração anual, que acontece no 300º dia do ano, em homenagem às 300 tentativas que o “Sir. Charles Tanqueray precisou até encontrar o equilíbrio entre os ingredientes botânicos que tornam Tanqueray inconfundível: zimbro, raiz de angélica, semente de coentro e alcaçuz”. Ainda de acordo com o site, o evento une música, coquetelaria e alta gastronomia. Portanto, o público vai ao evento buscando encontrar essas características em um momento de lazer.

O gin Tanqueray pertence à marca Marca 3, patrocinadora do Zaya. Por isso, o estabelecimento foi convidado a ter um espaço no evento, podendo ofertar seus produtos para o público ao lado de outros restaurantes e bares convidados. De acordo com o cozinheiro Deivide, que pôde vivenciar a experiência do evento, “o Zaya fez muito sucesso no festival. As pessoas elogiaram muito as comidas e os drinks e fizeram várias perguntas, porque não tinha nem 6 meses de abertura e muita gente não conhecia o bar”.



Imagem 25: Espaço Zaya no Charles Tanqueray Festival. Fonte: foto disponibilizada pelo sócio Vitor Salomoni (2022)

Além da presença no festival, a agência 2V Ventures possui um evento proprietário chamado “Isso Não É Uma Festa”. O evento tem bebida liberada para os convidados e acontece uma vez por ano, de acordo com Vitor. Ele relatou que “é um evento premium, muito conhecido no Rio. Pessoas de outros estados compram o ingresso e se programam para ir na festa. São mais de 3.500 pessoas a cada edição”. Segundo ele, durante a reunião de planejamento da festa, ele teve a ideia de fazer um bar do Zaya dentro do evento, ativando a marca e produzindo os três drinks mais vendidos no estabelecimento. Dessa forma, eles utilizaram um evento proprietário para montar uma experiência de ativação do Zaya e utilizaram as redes sociais da festa para promover o gastrobar e oferecer descontos exclusivos para clientes que já haviam comprado os ingressos para o evento.



Imagem 26: Isso Não É Uma Festa.  
Fonte: I Hate Flash (2022)



Imagem 27: Isso Não É Uma Festa.  
Fonte: I Hate Flash (2022)

#### 4.6. Análise do Processo Decisório

Como abordado no item 2.6, tomar uma decisão é fundamental dentro das organizações e Chiavenato (2004) apresenta seis elementos cruciais nesse processo. Em resumo, a pessoa que toma a decisão faz isso para chegar a um objetivo e, através de estratégias e preferências pessoais, alcançar determinado resultado. Os

sócios e colaboradores foram entrevistados e responderam algumas perguntas relacionadas ao processo decisório dentro da empresa Zaya Leblon.

#### **4.6.1. Classificação do Zaya Leblon quanto ao Sistema de Administração**

De acordo com o sócio Vitor, os colaboradores têm liberdade para dar sugestões e feedbacks sobre qualquer assunto dentro da organização. Uma vez por mês, ele vai pessoalmente ao bar com a finalidade de conversar com os funcionários de forma individual, pedindo feedbacks sobre o próprio desempenho e trabalho, além de feedbacks sobre todos os outros colaboradores do bar, do gerente ao cumim. Essa conversa, segundo ele, é iniciada através de feedbacks dele próprio para o colaborador e, a todo tempo, é reforçada a segurança do ambiente, no sentido de assegurar o sigilo das informações ali abordadas.

Depois de conversar individualmente com cada um, Vitor reúne todos e aborda temas pautados para ouvir sugestões de melhorias e eventuais ideias novas que possam agregar positivamente tanto no ambiente de trabalho quanto na operação do dia a dia. Em entrevista, o cozinheiro Deivide relatou que sempre se sente muito confortável para dar opiniões e sugestões de melhorias, pois entende que tudo o que é pontuado é levado em consideração pelos sócios, que buscam resolver os problemas apontados e testar e aplicar as melhorias sugeridas. O cozinheiro acrescentou que essa abertura para opinar é diferente de outros lugares em que ele trabalhou anteriormente, onde apesar de pedirem feedbacks o tempo todo, a maioria era através de pesquisas em papel e ele sentia que fazia tudo sem motivo por que parecia que nada era feito com as informações colocadas e que elas não eram levadas em consideração.

A garçonete Alice afirmou que o ambiente de trabalho é muito amigável e que se sente confiante e importante quando os sócios, ao dar alguma notícia ou implementar mudanças, fazem questão de explicar o motivo daquela atitude para todos, abrindo espaço para perguntas e reclamações. “Eu fico muito feliz porque sinto que eu sou ouvida mesmo, sabe? Várias sugestões que eu dei pro Vitor foram consideradas e usadas pra melhorar a operação pra gente”, relatou Alice.

O bartender Michael falou um pouco sobre as metas estabelecidas e as premiações. De acordo com ele, toda semana são enviadas, no grupo de

colaboradores, metas e super metas com diferentes premiações, que variam entre bônus em dinheiro, lanches especiais como pizza, hambúrguer e sorvete, sorteio de bebida e até vales de massagem. Além disso, Michael afirmou que a gorjeta é universal, ou seja, sempre que algum dos garçons ganha gorjeta além do serviço, o valor vai para a “caixinha” que só é aberta ao final do mês e dividida igualmente entre todos os colaboradores do estabelecimento.

Paralelamente à gorjeta universal, Vitor também informou que o sistema de divisão do serviço pago pelos clientes é através de pontos, em que todos os colaboradores estão incluídos. Quanto maior a responsabilidade adquirida pelo cargo, maior a pontuação do colaborador. Ele explicou que:

“(…) Ninguém fica de fora. Todos têm uma quantidade de pontos e recebem a sua parte do serviço. A gente entende que pro cliente ficar feliz e satisfeito, todos são fundamentais. A limpeza, o tempo de preparo dos pratos e drinks, a forma como o cliente é atendido, a apresentação do que é servido, tudo é importante. Por isso ninguém pode ficar de fora. Quanto mais eles vendem, maior é a comissão, e isso deixa todos motivados. Fora que quando alguém se destaca, em qualquer área do bar, a gente aumenta o número de pontos da quinzena daquela pessoa pra mostrar o reconhecimento pelo bom desempenho”. (VITOR SALAMONI, 2022)

Todos os colaboradores entrevistados relataram a autonomia e confiança que lhes é designada. Um exemplo dado por Deivide para ilustrar essa autonomia foi que, quando algum insumo acaba no estoque, ele decide se vai comprar no mercado da rua ou se vai trocar o ingrediente por algum outro que possa ser utilizado com a mesma finalidade. Vitor informou que gosta de dar autonomia para os funcionários tomarem decisões mais operacionais pois:

“(…) são eles que estão lá no dia a dia, eles sabem o que tá acontecendo e muitas situações precisam ser resolvidas na hora, sem que eles tenham que pegar o telefone, me ligar e pedir que eu encontre a solução. Nem sempre eu vou estar disponível pra resolver e essa autonomia, eu dou porque eu confio neles e sei que eles são capazes de tomar essas decisões. Imagina se o cliente pede um prato que acabou e eles tem que parar tudo pra me ligar e perguntar o que fazer? Não dá pra ser assim, o processo tem que ser ágil.” (VITOR SALAMONI, 2022)

Outro ponto abordado por Deivide na entrevista, foi o fato de Vitor não os condenar por cometer algum erro ou tomar alguma decisão que ele não considera a melhor. Segundo ele:

“(…) o Vitor não chama atenção na frente de todo mundo, nem dá esporro quando a gente erra, ele tenta mostrar porque aquela decisão não foi a melhor e o que a gente pode fazer pra tomar uma decisão melhor da próxima vez. E quando ele vê alguma coisa errada, ele costuma chamar a pessoa que tá envolvida e conversar só com a pessoa. Não é igual alguns patrões que chegam gritando, ou chamando atenção na frente de todo mundo

pra envergonhar. Então quando eu erro, eu chego e falo, eu confio nele e ele em mim. É bom pra eu poder ouvir o que ele acha e me ajudar a melhorar. Isso é bom pra mim, pros meus colegas e pra empresa também.” (DEIVIDE, 2022)

Vitor reforçou a importância da autonomia e do incentivo à tomada de decisão por parte dos colaboradores, pois ele tem outros negócios e não tem disponibilidade para estar presente todos os dias. Segundo ele, a confiança é fundamental e quando ele mostra pros colaboradores que confia na capacidade deles, isso faz com que eles entendam a importância deles na operação e se sintam valorizados. Vitor afirmou também que essa autonomia tem um limite, quando são decisões mais sérias e importantes, é ele que analisa a situação com seu sócio e escolhe o melhor caminho a seguir, mas sempre considerando as informações fornecidas pela sua equipe.

Analisando as informações adquiridas nos relatos dos colaboradores e do sócio Vitor Salamoni quanto ao processo decisório, à comunicação interna, o relacionamento interpessoal e o sistema de recompensas e punições, pode-se posicionar o Zaya Leblon na classificação dos sistemas de administração proposta por Likert (CHIAVENATO, 2004).

Primeiramente, o processo decisório pode ser considerado participativo uma vez que decisões operacionais do dia a dia são tomadas pelos colaboradores do nível operacional. Pode-se dizer também que o processo é consultivo, já que os sócios escutam e consideram as opiniões e sugestões do nível operacional. Além disso, a comunicação flui em todos os sentidos, a equipe de colaboradores troca informações e ideias, que também são trocadas com os níveis hierárquicos mais altos da organização, de forma mútua.

Como citado nas entrevistas, o trabalho em equipe é estimulado, as metas e a divisão do serviço são para todos os colaboradores envolvidos, o sistema de recompensas tem ênfase nas recompensas materiais e financeiras, mas também utiliza recompensas sociais e simbólicas. Outro ponto identificado é a raridade da punição, pois os erros não são evidenciados, mas sim discutidos e conversados para que haja um entendimento da situação.

Assim sendo, de acordo com a classificação dos sistemas de administração de Likert (CHIAVENATO, 2004), a empresa Zaya Leblon pode ser posicionada entre os sistemas 3 e 4 - consultivo e participativo - mais próxima do sistema 4.

#### 4.6.2. Anatomia da Tomada de Decisão no Zaya

Conforme as etapas de Sobral e Peci (2008), foram realizadas perguntas aos entrevistados relacionadas a cada uma delas e como são feitas e seguidas no processo decisório dentro do Zaya Leblon.

1. Identificação da situação
  - a. Vitor: o sócio disse que a identificação do problema ocorre tanto por parte dos colaboradores, que estão no dia a dia da operação, quanto através de feedbacks dos clientes e da observação e análise por parte dos sócios.
  - b. Vidal: o sócio informou que as tomadas de decisão quanto às melhorias operacionais e soluções são mais realizadas pelo Vitor e que ele não participa muito desse processo.
  - c. Deivide: de acordo com o cozinheiro, mesmo estando na cozinha na maior parte do tempo, ele consegue identificar gargalos e problemas. Mas a maioria das situações é identificada por outros colaboradores.
  - d. Michael: o bartender afirmou que, por conta da localização física dele - no balcão do bar, posicionado no centro do estabelecimento - é possível observar a operação como um todo e que muitas vezes identifica situações dessa forma, observando.
  - e. Alice: segundo ela, os problemas são identificados diariamente durante a operação, quando algum gargalo é percebido, alguma reclamação é feita ou algo é observado.
2. Análise e diagnóstico da situação
  - a. Vitor: para ele, os objetivos macro estão muito claros, uma vez que são reforçados de maneira contínua. Os objetivos, citados anteriormente, são a melhoria da operação, a satisfação dos clientes e o aumento das vendas. Por isso, quando surge algum problema, ele conta com a análise de todos os envolvidos sob diferentes pontos de vista para identificar as causas daquele problema.
  - b. Vidal: ele acredita que é importante que todos estejam envolvidos nessa etapa, principalmente na identificação das causas. De acordo com ele, o Vitor costuma pedir a opinião dele sobre as causas de algumas situações.

- c. Deivide: o cozinheiro relatou que sempre tenta entender por que algum problema surgiu ou alguma reclamação foi feita. Por isso, gosta de ouvir a opinião e análise de todos, quando há tempo para isso.
- d. Michael: afirmou que gosta da autonomia que tem para opinar e contribuir com a visão dele sobre as situações.
- e. Alice: a garçonete relatou que toda a equipe sabe que o objetivo principal é agradar os clientes e, para isso, a operação é muito importante. Dessa forma, todos buscam entender as causas que levaram àquele problema para extingui-las ou melhorá-las.

### 3. Desenvolvimento de alternativas

- a. Vitor: quando a situação é mais complexa e existe um tempo maior para a tomada de decisão, o sócio costuma reunir a equipe e realizar *brainstormings*. Segundo ele, a maioria das alternativas surge dos colaboradores e são desenvolvidas em conjunto.
- b. Vidal: não soube responder, pois quase nunca participa dessa etapa.
- c. Deivide: ele afirmou gostar quando o Vitor faz reuniões em que todos podem contribuir com possíveis soluções para um determinado problema, mas que na maioria das vezes não tem tempo para isso.
- d. Michael: segundo ele, essa etapa raramente acontece no dia a dia com as situações identificadas na operação, porque a solução precisa ser ágil e essa etapa acaba trazendo lentidão. O bartender também afirmou que quando as situações podem ser pensadas com mais calma, existem reuniões com todos os colaboradores em que diversas alternativas são levantadas.
- e. Alice: para ela, nas decisões do dia a dia da operação, o tempo é curto e, geralmente, não são desenvolvidas alternativas. Ela relatou que geralmente só tem um caminho, no máximo dois mais óbvios.

### 4. Avaliação de alternativas

- a. Vitor: o sócio contou que os objetivos da organização devem ser atingidos através de ferramentas que envolvam as dimensões da inovação, do diferencial competitivo e da efetividade organizacional. Por isso, as alternativas são avaliadas considerando essas dimensões, além de recursos a serem utilizados e as consequências da escolha da alternativa. “Na maioria

das decisões mais rápidas, com menos tempo de escolha, eu costumo seguir minha intuição”.

- b. Vidal: algumas vezes o Vitor leva as alternativas para que o Vidal possa opinar sobre cada uma.
  - c. Deivide: ele relatou que quando as decisões precisam ser tomadas de forma muito rápida, ele não avalia muito as alternativas, porque muitas vezes elas nem foram levantadas.
  - d. Michael: para ele, apesar de ser uma etapa importante, também contribui para uma demora maior no processo da tomada de decisão e, muitas vezes, acaba não cumprindo essa etapa. Nos casos em que o tempo para solucionar a situação é maior, ele gosta de contribuir com seu ponto de vista sobre as alternativas em questão e com ideias “diferentes” e inovadoras.
  - e. Alice: ela afirmou que, como geralmente não desenvolve alternativas, raramente executa essa etapa. Mas que tenta avaliar um pouco quando há duas alternativas mais óbvias. E, nos casos em que há uma reunião geral, todos podem dizer sua opinião sobre as alternativas desenvolvidas e avaliá-las. Ela destacou que costuma gostar mais das ideias inovadoras do que das mais “comuns”.
5. Seleção e implementação da melhor alternativa
- a. Vitor: após a avaliação das alternativas conforme as dimensões acima, Vitor disse que em alguns casos, quando há diversos envolvidos, costuma fazer uma votação entre os colaboradores para selecionar a melhor, entre duas alternativas, depois dos pontos e informações apresentados e analisados. Quando são decisões mais estratégicas, ele analisa junto ao seu sócio e escolhe a que melhor se adapta aos objetivos da organização considerando os recursos necessários e disponíveis.
  - b. Vidal: ele afirmou que, apesar de pedir sua opinião e discutir com ele, a palavra final é sempre do Vitor nessas situações, e é ele que cuida da implementação.
  - c. Deivide: quando não se tem tempo, o cozinheiro opta pela alternativa que requer menos recursos ou que pareça mais certa de acordo com a intuição.
  - d. Michael: o bartender afirma que a autonomia dada a ele e aos outros colaboradores é muito importante nesse momento, pois eles se sentem

confiantes para selecionar a alternativa que acreditam ser a melhor e implementá-la de acordo com os objetivos do Zaya. Ele destacou também que essa confiança foi construída pois o sócio costuma dar créditos quando as ideias utilizadas surgem de alguém da equipe.

- e. Alice: a colaboradora relatou que “quase sempre vai na intuição, porque não dá pra parar e ficar pensando, tem que ser rápido.”. Disse também que, como a equipe é muito unida, costuma pedir a opinião dos outros colaboradores em algumas situações.
6. Monitoramento e feedback
- a. Vitor: a análise de dados e métricas pré e pós decisão costuma ser realizada pelo sócio, para entender a efetividade da decisão. Quando a implementação da decisão é algo que afeta a rotina da operação, ele utiliza as conversas mensais para entender como está funcionando e se essa decisão gerou melhorias ou não.
  - b. Vidal: ele afirmou que não realiza essa etapa e que o Vitor é o responsável.
  - c. Deivide: segundo ele, o Vitor presta muita atenção nas consequências das decisões tomadas e busca conversar com toda a equipe para saber sobre a adaptação quanto às mudanças implementadas.
  - d. Michael: para ele, os feedbacks são muito importantes e, sempre que pode, ele pergunta a opinião dos clientes, pois a satisfação deles é um dos principais objetivos do estabelecimento.
  - e. Alice: ela relatou que, apesar de prestar atenção nas decisões implementadas, quem monitora mais o funcionamento delas e se preocupa em entender se elas estão funcionando, é o Vitor e o gerente da casa.

Portanto, foram relatadas todas as etapas do processo decisório - de Sobral e Peci (2008) - e como elas acontecem no Zaya Leblon sob o ponto de vista de cada entrevistado, a fim de entender a anatomia da tomada de decisão no estabelecimento.

Na etapa 01, de identificação da situação, as respostas são coerentes e mostram que, nessa etapa, todos os colaboradores participam, mas Vidal não costuma se envolver muito. O mesmo pode se dizer em relação à análise e ao diagnóstico da situação, em que todos estão envolvidos, contribuindo para o levantamento e entendimento das causas, além de escutar as opiniões uns dos outros.

No desenvolvimento de alternativas, todos os colaboradores entrevistados afirmaram que, na maioria das vezes, não há tempo para desenvolver alternativas pois isso torna o processo lento. Como a etapa do desenvolvimento de alternativas acaba sendo ignorada por falta de tempo, não há a avaliação de alternativas que nunca foram desenvolvidas e, por isso, essa etapa não acontece em muitos dos casos. Porém, em situações mais complexas, a maioria afirmou que são realizadas reuniões com *brainstormings* em que todos contribuem para o desenvolvimento de alternativas e avaliação delas. É importante destacar as dimensões citadas por Vitor na avaliação das alternativas, são elas: inovação, diferencial competitivo e efetividade organizacional.

A seleção e implementação da melhor alternativa é realizada apenas pelos sócios nos casos de situações mais estratégicas e por todos, em conjunto, nas decisões mais operacionais. Por fim, a etapa de monitoramento e feedback é considerada muito importante para a maioria dos entrevistados e é mais executada pelo sócio Vitor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo teve como objetivo principal entender quais foram as inovações idealizadas e como ocorreu o processo decisório para a implantação dessas inovações pelo estabelecimento Zaya Leblon com o objetivo de gerar vantagem competitiva, através de um estudo de caso do estabelecimento.

O estudo de caso realizado foi de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, através de entrevistas e revisão da literatura. Os temas abordados na revisão da literatura foram: inovação, empreendedorismo, inovação no setor de bares e restaurantes, sistemas de administração e processo decisório. Diversos autores foram contemplados, entre eles: Drucker (1974 e 1985), Pereira e Fonseca (1997), Dolabela (1999), Tidd (2000), Simantob e Lippe (2003), Chiavenato (2004), Machado (2005), Robbins (2005), Hashimoto (2006), Bessant e Tidd (2007), Rocha (2008), Sobral e Peci (2008), Churchill e Peter (2010), Yu (2011) e Dornelas (2014).

O estudo contou ainda com uma pesquisa de campo com onze entrevistados: dois sócios-fundadores, três funcionários - cozinheiro, bartender e garçoneiro e seis clientes de diferentes idades. As entrevistas se mostraram transparentes, claras e coerentes umas às outras.

Foram identificados, analisados, classificados e apresentados os tipos de inovação utilizados no estabelecimento estudado conforme as divisões e categorias apresentadas do blog Oi Menu e dos autores Bessant e Tidd (2007). Além disso, foi entendido como essas inovações impactaram na operação e satisfação dos clientes.

Diante da identificação de todas as formas de inovação utilizadas pelos sócios no Zaya Leblon - desde o processo de viabilização do projeto até as atividades rotineiras - e dos relatos de clientes e colaboradores, é possível concluir que essas inovações foram um diferencial para atrair e criar desejo no público, trazendo diferenciais competitivos entre o gastrobar estudado e os outros bares e restaurantes da rua.

Portanto, o diferencial competitivo alcançado pelo Zaya surgiu através de um conjunto de inovações no modelo de negócio de bares e restaurantes que se complementam e juntas conseguem entregar mais valor ao cliente, como foi identificado nas entrevistas.

Junto a isso, o Zaya Leblon está situado entre os sistemas 3 e 4 de administração. De acordo com Chiavenato (2004), essa classificação faz com que o

Zaya Leblon seja uma organização flexível, com capacidade e velocidade de adaptação a mudanças e com chances de sucesso.

O processo decisório na organização, é realizado em todos os níveis hierárquicos e as etapas formais puderam ser identificadas de acordo com as etapas abordadas por Sobral e Peci (2008). Diante dos relatos, é possível perceber que algumas etapas são bem definidas e realizadas em todas as situações, das mais complexas às mais simples. No entanto, por se tratar de uma organização que está em contato direto com o cliente, muitas vezes as etapas são ignoradas e pouco exploradas, uma vez que a agilidade na tomada de decisão é fundamental para que um dos objetivos principais do Zaya Leblon seja alcançado, a satisfação do cliente.

Contudo, as etapas do processo decisório, a forma como elas são realizadas na prática no dia a dia da empresa e o modelo de gestão participativa se mostraram fundamentais para o processo de implementação das inovações. Ainda, como o próprio sócio Vitor Salamoni afirmou, muitas das soluções inovadoras partem dos colaboradores que estão na operação diariamente. Além disso, a forma com que essas etapas são cumpridas ou aceleradas, na prática, permitem que o estabelecimento mantenha sua efetividade organizacional.

É possível concluir, portanto, que a inovação no setor de bares e restaurantes é fundamental para o sucesso dos estabelecimentos desse setor e atingimento de diferencial competitivo. Além disso, as inovações devem acontecer de forma conjunta em todos os níveis da organização e de maneira que todas as partes envolvidas estejam cientes e participem do processo a fim de conseguir identificar novas situações e monitorar e avaliar possíveis mudanças e melhorias que podem ser realizadas a fim de alcançar os objetivos da empresa de forma mais eficaz.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APA. **Stress in America™ 2020 A National Mental Health Crisis**. Disponível em: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/report-october>. Acesso em: 13 ago. 2022.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2009.

BYGRAVE, William D. **The entrepreneurial process**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. [S.l.: s.n.], 2004.

CHURCHILL, G A; PETER, J P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2010.

CIA MAKERS. **OS 4PS DA INOVAÇÃO**. Disponível em: <https://ciamakers.com/os-4ps-da-inovacao/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

DELIWAY BLOG. **O que é Finger Food e quais ocasiões servir?** Disponível em: <https://www.deliway.com.br/blog/finger-food>. Acesso em: 20 ago. 2022.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **De VUCA a BANI: o novo mundo dos consumidores**. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/de-vuca-a-bani-o-novo-mundo-dos-consumidores>. Acesso em: 25 ago. 2022.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2015.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para Visionários: Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2014.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. [S.l.: s.n.], 2014.

DRUCKER, Peter. A Decisão Eficaz. **Harvard Business Review**, Harvard Business Review, v. 1, n. 1, p. 1-12, fev./1967.

EPOCA. **Dois Restaurantes Cariocas Conquistam Uma Estrela no Guia Michelin**. Disponível em: <https://epoca.oglobo.globo.com/sociedade/bruno-astuto/noticia/2017/05/dois-restaurantes-cariocas-conquistam-uma-estrela-no-guia-michelin.html>. Acesso em: 20 ago. 2022.

ESCOLA DESIGN THINKING. **Heurística: Significado e Benefícios para um Projeto**. Disponível em: <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/02/heuristica/#:~:text=O%20conceit>

o%20heur%C3%ADstico%20se%20refere,necess%C3%A1ria%20para%20solucionar%20um%20problema.. Acesso em: 25 ago. 2022.

G1, GLOBO. **O futuro do self-service: restaurantes por quilo não resistem à pandemia e fecham as portas.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2021/05/20/o-futuro-do-self-service-restaurantes-por-quilo-nao-resistem-a-pandemia-e-fecham-as-portas.ghtml>. Acesso em: 25 ago. 2022.

HARPER'S BAZAAR BRASIL. **ARTE À MESA: RICARDO LAPEYRE REVOLUCIONA A COZINHA DO LAGUIOLE.** Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/cultura/arte-a-mesa-ricardo-lapeyre-revoluciona-a-cozinha-do-laguiole/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo.** 1. ed. [S.l.: s.n.], 2006.

INNOVATION PORTAL. **Innovation Portal.** Disponível em: <http://www.innovation-portal.info/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

JOHN BESSANT. **John Bessant.** Disponível em: <https://johnrbessant.wordpress.com/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

MACHADO, I. M. D. S. **A internet como factor de inovação no acesso a informação estatística.** 1. ed. [S.l.: s.n.], 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. [S.l.: s.n.], 2000.

MBA USP. **Mundo BANI: o Mundo VUCA já não dá mais conta.** Disponível em: [https://blog.mbauspesalq.com/2021/03/16/mundo-bani-o-mundo-vuca-ja-nao-da-mais-conta/?gclid=CjwKCAjwhNWZBhB\\_EiwAPzlhNihVd6hMdysyqC6YXSagt2DsrOL2XFpPMX1c6qY1cjxzm\\_0PEMrKuhCNJoQAvD\\_BwE](https://blog.mbauspesalq.com/2021/03/16/mundo-bani-o-mundo-vuca-ja-nao-da-mais-conta/?gclid=CjwKCAjwhNWZBhB_EiwAPzlhNihVd6hMdysyqC6YXSagt2DsrOL2XFpPMX1c6qY1cjxzm_0PEMrKuhCNJoQAvD_BwE). Acesso em: 13 ago. 2022.

MUNDO CONCURSEIRO. **Quais são as diferenças entre as abordagens administrativas prescritivas e descritivas? Quais são os principais exemplos?.** Disponível em: <https://mundoconcurseiro.wordpress.com/2020/03/28/quais-sao-as-diferencas-entre-as-abordagens-administrativas-prescritivas-e-descritivas-quais-sao-os-principais-exemplos/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

OI MENU. **Soft Opening: conheça este modelo de inauguração de restaurante.** Disponível em: <https://www.oimenu.com.br/blog/marketing/soft-opening-modelo-inauguracao-restaurante>. Acesso em: 25 ago. 2022.

PEREIRA, M. J. L. D. B; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão:: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão..** 1. ed. [S.l.: s.n.], 1997.

ROBBINS, Sthepen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. [S.l.: s.n.], 2005.

ROCHA, José Cláudio. Estudo de Caso. **Jus Brasil**, Brasil, v. 1, n. 1, p. 1, mai./2008. Disponível em: <https://joseclaudiorocha.jusbrasil.com.br/artigos/332690218/estudo-de-caso#:~:text=O%20Estudo%20de%20Caso%20%E2%80%93%20enquanto,de%20mundo%20de%20setores%20populares..> Acesso em: 10 set. 2022.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia Valor Econômico de Inovação Nas Empresas**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2003.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 1971.

SOBRA, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2008.

TRIGUEIRO, F. M. C; MARQUES, N. D. A. **Teorias da Administração I**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2012.

TURISMO, ADMINISTRAÇÃO E HOSPITALIDADE. **Turismo, Administração e Hospitalidade**. Disponível em: [turismoadministracaoehospitalidade.files.wordpress.com](http://turismoadministracaoehospitalidade.files.wordpress.com). Acesso em: 14 ago. 2022.

VEJA RIO. **Premiado bartender argentino, Tato Giovannoni lança dois tipos de delivery**. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/comer-e-beber/bartender-argentino-tato-giovannoni-lanca-marcas-delivery/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

VIMEO. **Finnegans Fish Bar**. Disponível em: <https://vimeo.com/160130228> . Acesso em: 14 ago. 2022.

VOCÊ RH. **Criador do Mundo BANI explica como sobreviver na Era do Caos**. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

YU, A. S. O. **Tomada de Decisão nas Organizações: Uma Visão Multidisciplinar**. 1. ed. [S.l.: s.n.], 2011.

## **ANEXO 01 – ROTEIRO ENTREVISTA SÓCIOS**

1. Histórico do Empreendedor
2. O que levou a abertura do Zaya Leblon?
3. História do Zaya Leblon e características.
4. O que fez para se diferenciar dentro do mercado de bares e restaurantes?
5. Considera que o modelo de negócio utilizado foi inovador? Por quê?
6. Acredita que as inovações implementadas culminaram no aumento do número de clientes e do faturamento do Zaya?
7. Quais são os objetivos do Zaya?
8. Como é o ambiente de trabalho?
9. As decisões são concentradas nos sócios?
10. Como funciona a autonomia dos colaboradores?
11. Existem recompensas aos colaboradores? De que tipo?
12. E quando alguém comete um erro, qual é a postura dos níveis mais altos?
13. Como é realizada a tomada de decisão no Zaya?
14. Como é realizada a identificação de uma situação para melhoria no Zaya?
15. Depois de identificada a situação, como é feita a análise e o diagnóstico da situação? Como as causas são mapeadas?
16. Como é feito o desenvolvimento de alternativas para solucionar a situação identificada?
17. Existe uma avaliação das alternativas? Como é feita?
18. Após avaliar, como vocês selecionam e implementam a alternativa escolhida?
19. É realizado o monitoramento e o feedback após implementação?

**ANEXO 02 – ROTEIRO ENTREVISTA COLABORADORES**

1. Há quanto tempo você está trabalhando no Zaya?
2. Você recebeu algum tipo de treinamento ao entrar na casa? Como foi?
3. Você considera o Zaya diferente dos outros estabelecimentos da rua? Por quê?
4. Você diria que essas diferenças podem ser consideradas como inovações?
5. Ao longo do seu tempo na casa, foram implementadas mudanças? Quais?
6. Você acredita que essas mudanças trouxeram um aumento no número de clientes?
7. Como é o ambiente de trabalho?
8. Você recebe feedbacks? Com que frequência?
9. Você tem espaço para dar sua opinião? Suas opiniões e sugestões são consideradas?
10. Você recebe algum tipo de recompensa pelo desempenho do seu trabalho?
11. Você recebe algum tipo de advertência ou aviso quando comete um erro?
12. Você se sente à vontade quando são implementadas mudanças?
13. Como é realizada a identificação de uma situação para melhoria no Zaya?
14. Depois de identificada a situação, como é feita a análise e o diagnóstico da situação? Como as causas são mapeadas?
15. Como é feito o desenvolvimento de alternativas para solucionar a situação identificada?
16. Existe uma avaliação das alternativas? Como é feita?
17. Após avaliar, como vocês selecionam e implementam a alternativa escolhida?
18. É realizado o monitoramento e o feedback após implementação?

### **ANEXO 03 – ROTEIRO ENTREVISTA CLIENTES**

1. É a primeira vez que você vem no Zaya?
2. Como você conheceu o Zaya?
3. Você acha o Zaya diferente dos outros bares restaurantes da rua? Por quê?
4. Você acha o Zaya diferente dos outros bares e restaurantes do Rio de Janeiro? Por quê?
5. Algum drink ou prato te chamou mais atenção que os outros?
6. O que te chama mais atenção no Zaya?

**Marca 1: cerveja**

**Marca 2: energético**

**Marca 3: destilados**

**Marca 4: café**

**Marca 5: vinhos**

**Marca 6: meio de pagamento**

**Marca 7: instituição financeira**