



CIDADE AFORA – NOVAS ABORDAGENS SOBRE A LOGÍSTICA DE ENTREGA SUSTENTÁVEL DE REFEIÇÕES

Área de concentração: **Gestão Gastronômica**

Flavimar Guilherme Diniz Fonseca. Graduado em Comunicação Social/Jornalismo e pós-graduado em Marketing e Publicidade. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira Senac Minas. flavimardiniz@gmail.com

Rachel Sant'Anna Murta. Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. rachel.santannamurta@gmail.com

Belo Horizonte (MG), 2017

Bem picadinho...

É fim de tarde em Belo Horizonte, o sol se põe em uma das janelas do décimo segundo andar de um apartamento na Região Oeste da cidade, enquanto quatro jovens, oriundos de diversos estados brasileiros, e que encontraram na capital de Minas Gerais uma nova morada, jornada e possibilidade de construir uma vida, se reúnem para discutir os pontos positivos e negativos daquele dia de trabalho. Eles fazem parte da Vegnago Cooperativa Autogestionada, empreendimento que fornece almoços veganos, surgida da necessidade de ter uma fonte de renda e da oportunidade de mercado para esse tipo de gastronomia, tão em voga em tempos de alimentação saudável.

Naquele dia, Wesley elogiou Inajara pela escolha do prato, pois recebeu comentários positivos de alguns clientes. Gabriel também comentou que a preparação foi bem fácil, e Chu mostrou a satisfação em ter vencido mais um dia com sucesso. Ao todo, 23 pedidos foram entregues a clientes nas regiões Oeste, Centro-Sul e Leste de Belo Horizonte.

Entretanto, há uma queixa em comum que fica estampada nos rostos dos jovens ao final de um dia de trabalho. Todos sabem que a produção pode chegar a cinquenta, sessenta pratos, o dobro do que é feito atualmente. Isso garantiria um

retorno financeiro maior e, por consequência, uma sustentabilidade mais tranquila do empreendimento. Todavia, o sistema de entregas, feitas por bicicletas pelos próprios cozinheiros/gestores da cooperativa, limita o número máximo de pedidos e a área de alcance. A ideia de todos é mudar a logística e a forma de entrega, contratando, talvez, um serviço de entregas por motocicleta. Mas essa atitude impactaria diretamente no custo do prato, que é um dos grandes atrativos do produto, juntamente com o sabor e a qualidade dos alimentos. Ao se olharem naquele fim de tarde, chegaram à conclusão de que tinham um duplo impasse: que estratégias usar para gerar aumento no número de pedidos e justificar a mudança do atual modelo de entrega, tornando-o mais ágil e de maior capacidade?

Cozinhar

É domingo à noite, em um apartamento no Bairro Prado, região Oeste de Belo Horizonte. Inajara está sentada à mesa, enquanto olha fixamente para um dos muitos livros abertos à sua frente. Um deles fala sobre temperos e especiarias, e como harmonizá-los com legumes e vegetais. Outros mostram como utilizar frutas verdes como se fossem legumes, prática que nossos antepassados tinham como hábito e que, atualmente, quase não é vista nos pratos da maioria dos brasileiros. Todos os livros, contudo, têm um ponto em comum: em nenhum deles a carne, ou qualquer outro derivado animal, aparece como ingrediente. Na casa – e na vida – de Inajara, a filosofia do veganismo é o que dá o tom para a alimentação, o entendimento do corpo e do ambiente, as conversas e, mais recentemente, o ganha-pão.

A relação da jovem com o veganismo começa bem antes, há aproximadamente três anos. Nessa época, ela ainda era moradora da região metropolitana de Salvador, na Bahia, e decidiu aos poucos deixar de consumir produtos de origem animal. Encontrou apoio em Wesley, colega de classe no Ensino Médio e morador da capital baiana que também flertava com as ideias dessa filosofia. Decidiram rumar para Belo Horizonte ao serem aprovados no vestibular para a Universidade Federal de Minas Gerais: ele estudaria Geografia, enquanto ela, Antropologia.

Ao chegarem à nova cidade, o primeiro impasse foi procurar um lugar para morar. Afinal, era um local desconhecido, e a vida não esperaria que eles se

organizassem para começar a girar. Rapidamente, passaram a habitar uma histórica morada estudantil da cidade, localizada no Bairro Santo Agostinho. A construção sobrevivia ao tempo e às interferências da sociedade para existir como um ambiente colaborativo e inspirador.

Na casa, Inajara e Wesley viram que sobreviver era mais complicado, e que apenas um teto para se abrigar e uma cama para dormir no fim do dia não seriam suficientes. Precisaríamos encontrar, de alguma forma, uma fonte de renda para que a vida na Capital das Alterosas fosse, no mínimo, possível. Além disso, não queriam que o dinheiro fosse o fio condutor da relação entre eles e deles com a vida, de modo geral. Mesmo sabendo que esse é um “mal necessário” em uma sociedade capitalista, ambos são categóricos em dizer que queriam ganhá-lo “de forma que não contribuíssemos para nenhum tipo de exploração, seja ela humana ou não-humana”.

E qual seria, então, a melhor forma de fazê-lo? As convicções dos dois mostravam que qualquer ação tomada teria o movimento natural para uma (re)existência no mundo, ou seja, uma forma de garantir o sustento, mas com um propósito e uma proposta político-social. Foi então que tiveram a ideia de promover alimentações veganas para um público que, naquele tempo, já tinha conhecimento de ser significativo e carente na cidade. Literalmente, juntaram a fome – deles próprios, em suprir suas necessidades – com a vontade de comer de veganos, vegetarianos e qualquer outra pessoa de Belo Horizonte que aprecia uma comida feita com carinho, cuidado e que reflete, no produto final, todo esse empenho no preparo.

Por sempre cozinharemos, Inajara e Wesley perceberam que esse era, no momento, o caminho mais lógico e palpável para se lançarem nos negócios. Naquele ponto, produzir comida totalmente vegana e entregá-la ao consumidor, estratégia inédita até então em Belo Horizonte, foi o melhor caminho tomado pelos dois e por outro casal parceiro, que hoje já não se encontra mais na cooperativa.

Mas como fazer esse novo empreendimento chegar ao conhecimento de quem precisava de alternativas para se alimentar? Inajara não pensou duas vezes e, em setembro de 2015, criou um perfil da cooperativa no *Facebook*, rede social que agrega mais de um bilhão e meio de usuários, e passou a fornecer, diariamente, o cardápio das delícias servidas naquele dia. A cooperativa, ao contrário de muitos

outros empreendimentos, não começou tímida, e desde o início já amealhou um público cativo e sedento por pratos novos e pela qualidade de sempre.

Era preciso, com isso, ganhar novos ares, ou melhor, uma nova cozinha. Até porque, preparar ao menos vinte refeições diárias em uma casa coletiva não é tarefa fácil. Wesley e Inajara, em paralelo com as atividades da cooperativa e os estudos, decidiram buscar uma nova morada com espaço para a Vegnago. Rodaram a cidade atrás de uma possibilidade que coubesse no orçamento, ao mesmo tempo que não necessitasse da infinidade de documentos e fiadores que imobiliárias regularmente fazem, questão impossível para eles que, além de estudantes, eram de outro estado. Finalmente encontraram o apartamento onde estão hoje e, a despeito de o endereço ser outro, a qualidade e o comprometimento continuaram os mesmos.

No meio do turbilhão entre mudar de casa e continuar os serviços da cooperativa, entram na história Gabriel e Chu. Assim como Inajara e Wesley, os dois são jovens universitários oriundos de outras cidades e que encontraram, em Belo Horizonte, um lar e uma porta aberta a possibilidades. Eles se conheceram na moradia estudantil e, assim que puderam, foram morar juntos no apartamento do Prado. E, automaticamente, passaram a fazer parte das dinâmicas da cooperativa.

Um dos princípios de uma cooperativa é fazer com que todos os integrantes tenham, além de tarefas, a possibilidade de colaborar para que a organização daquele grupo aconteça da melhor forma possível. Quando falamos de uma cooperativa autogestionada, então, a ideia deve ser levada ao extremo, porque espera-se que qualquer sociedade autogestionada tenha a participação absoluta de todos os membros em cada uma das etapas de produção. Entretanto, sabemos que grupos, independentemente do tamanho, estão sempre suscetíveis a choques de ideias e conflitos. Na Vegnago, contudo, esse senso comum não se aplica.

Inajara conta que as tarefas, por definição, são distribuídas diária ou semanalmente de forma rotativa. Ou seja, há um revezamento entre os executores de cada ação, para que o processo seja conhecido pelo todo e, além disto, qualquer problema possa ser detectado mais rapidamente, uma vez que o conhecimento do processo é sempre integral. Assim, há tarefas diárias, como preparação dos alimentos, limpeza; e tarefas semanais, tais como compras, definição de cardápio, etc. “Isso garante a consciência de todo o nosso processo produtivo e a ciência de como é escoado o destino de nossa produção”, complementa a jovem.

Refogar

A rotina produtiva da cooperativa começa na escolha e elaboração do cardápio, que obedece a três regras para sua construção: um prato só pode se repetir uma vez por mês; há uma comida afro-baiana toda semana; e alergênicos comuns (soja, glúten, milho) não devem aparecer mais do que duas vezes por semana. Por isso, a construção deve seguir tanto esses preceitos quanto, seguramente, oferecer aos clientes pratos saborosos e nutritivos. Após mais de seis meses no mercado, há uma lista de preparos que aparecem todos os meses, pois são tidos como sucesso de público.

Além dos toques baianos e, por consequência, africanos, o cardápio tem como maior influência, segundo Inajara, as cozinhas *ayurveda* e concepções da macrobiótica e do *slow food*. A primeira, de origem indiana, busca em temperos e especiarias o equilíbrio tanto de sabor quanto medicinal na criação das refeições. A segunda, oriunda da China, valoriza primordialmente a energia dos alimentos, e preza pelo equilíbrio entre aqueles classificados como *yin* e os denominados *yang*. Por fim, a terceira influência visa a proporcionar àquele que irá consumir o alimento uma apreciação do que ingere, o que melhora a qualidade tanto do momento das refeições quanto da produção, pois são valorizados o produto, o produtor e o meio ambiente.

Definido o que será preparado na semana, os quatro discutem a lista de compras e veem o que precisa ser comprado. Cada um mantém contato direto com um tipo de fornecedor e, segundo conta Inajara, “as compras de grãos são feitas semanalmente, enquanto os legumes e vegetais folhosos são comprados duas vezes por semana”. Com isso, é possível manter frescos os ingredientes e, ainda, uma boa relação com fornecedores, prática fundamental para conseguir os melhores produtos e ofertas. Com a relação dos pratos estabelecida e os ingredientes comprados, o passo seguinte é a divulgação. Inajara cria uma arte com o cardápio da semana, que é postado aos domingos no *Facebook*. A partir daí, as pessoas se programam para o que será oferecido durante a semana e podem planejar, com antecedência, os pedidos, que são anotados por todos os integrantes.

O preparo dos alimentos é feito quase exclusivamente no dia em que será servido. Em raríssimos casos adiantam algum processo, pois temem que a qualidade possa ser prejudicada e as vitaminas e os principais benefícios dos

alimentos se percam até o momento em que forem consumidos. Por isso, a rotina começa bem cedo e o tempo varia de acordo com cada prato. Normalmente, conseguem administrar bem os processos e, por volta das dez e meia da manhã, já estão com os pedidos esgotados ou encerrados.

A partir daí, entra em cena a fase da entrega. Wesley, Gabriel e Chu, após finalizarem o preparo das refeições, dividem os pedidos em três áreas: regiões Central, Centro-Sul e Leste. As entregas são feitas em sistema de alternância, sendo que de tempos em tempos há uma troca de entregador. As entregas da Região Oeste, nas proximidades de onde moram, são feitas por Inajara, única integrante do grupo que não sabe andar de bicicleta, meio escolhido para levar os alimentos aos clientes.

Por adotarem esse meio de transporte, ainda não atendem uma área mais abrangente da cidade e, segundo Inajara, estão limitados a alguns bairros: Centro, Prado, Santo Agostinho, Anchieta, Gutierrez, Calafate, uma parte do Nova Suíça, Coração Eucarístico, Padre Eustáquio, Carlos Prates, São Pedro, Savassi, São Lucas, Santa Tereza, Santa Efigênia, Santo Antônio, Floresta e Funcionários.

O método de entrega escolhido pela cooperativa tem dois pontos marcantes, um positivo e outro negativo. O primeiro, obviamente, está no fato de que o sistema utilizado é ecologicamente correto e, atualmente, é mais que bem visto e bem quisto pela sociedade, além de casar prontamente com o estilo e a filosofia de vida adotados pela cooperativa. Entretanto, o ponto negativo nesse caso está no fato de que há um grande público em regiões que eles não conseguem atender. Como lamenta Inajara, “temos uma demanda considerável para bairros mais distantes, como Sagrada Família, região da Pampulha, Buritis e Mangabeiras que não conseguimos atingir”.

Por apresentar essa restrição em áreas de entrega, e ainda a limitação de quantidade de refeições entregues diariamente, todos concordam em dizer que ainda não foram desafiados a produzir a capacidade máxima da cooperativa. Atualmente, a média diária de pedidos não passa de trinta pratos, sendo que a estimativa total de produção gira em torno de sessenta pratos, o dobro do que é produzido atualmente.

Dourar

O relativo estreitamento da área de cobertura para entregas da cooperativa não tira deles, contudo, o mérito de sempre receberem críticas positivas quanto ao que produzem. O público, o mais variado possível, não é composto apenas de veganos, mas também por muitos outros clientes que buscam uma alimentação saudável, diferenciada e saborosa. No perfil no *Facebook*, é possível acompanhar diversos comentários elogiosos sobre o cardápio da semana ou o prato do dia. Esses *feedbacks* são usados, inclusive, para balizar o que foi produzido e saber se a aceitação dos pratos foi boa ou ruim. A partir daí, a manutenção do cardápio, com o que entra e sai, é feita de forma muito mais assertiva.

Sou um dos muitos clientes satisfeitos com o que é preparado pela cooperativa. E, apesar de não ser vegano ou sequer vegetariano, consigo apreciar todos os pratos produzidos, saborear os temperos e ficar positivamente espantado com as adaptações de clássicos da nossa gastronomia, como moquecas, feijoadas e tropeiros, para a linguagem do veganismo de forma que a ausência de carnes jamais é sentida.

Sempre fui uma pessoa muito curiosa no que diz respeito à comida. Gosto de variar o cardápio, procurar novos sabores e descobrir locais e pratos que me encantarão pelo preparo. Por isso, não pensei duas vezes em provar o que a Vegnago oferecia, quando uma amiga comentou sobre a cooperativa. E até hoje me lembro da estranheza das pessoas ao meu redor quando descobriram que naquela segunda-feira chuvosa eu almoçaria um delicioso fricassê de jaca verde, arroz integral e salada de folhas diversas.

E é, talvez, esse o fato que mais me encanta no que é preparado e oferecido pelos jovens da cooperativa. Além de incentivar produtores locais e uma economia voltada para a autossustentabilidade, jamais imaginaria que, um dia, eu provaria jaca verde, um estrogonofe de grão-de-bico, ou ainda um purê de feijão branco. A possibilidade de sair do lugar comum dos restaurantes tipo *self-service* que estou acostumado a frequentar me encanta muito, e descobrir que há uma série de matérias-primas que ficariam obscuras caso eu não fosse apresentado ao cardápio cuidadosamente elaborado pela Vegnago é um dos fatores que me fazem ser um cliente recorrente.

Devo minha introdução à cooperativa à Marcella, publicitária e entusiasta de uma alimentação de qualidade que proporcione melhorias para a saúde. Ela sempre falou maravilhas sobre a Vegnago, tanto no que tange ao preço praticado – R\$ 10,00 por refeição, mais R\$ 2,00 de entrega – quanto sobre a quantidade das porções servidas, que são mais que suficientes para manter alimentada uma pessoa que come relativamente bem.

Marcella, assim como eu, não é vegana, “mas é um plano em andamento para algum dia da vida”, como diz. Por já ter esse pensamento, gostou bastante quando conheceu a Vegnago, pois acredita que, mesmo oferecendo uma única opção de prato por dia, a refeição é de ótima qualidade e a harmonia dos preparos cria uma refeição de alta apreciação. Entretanto, comenta o fato de que as opções de pagamento são muito restritas, pois atualmente eles não aceitam outra forma que não seja o dinheiro. Esse ponto, talvez, minimize os pedidos que faz mensalmente à cooperativa.

Para completar a teia de indicações, Marcella foi apresentada aos almoços veganos pela consultora de vendas Marina. Ela conta que o interesse em consumir produtos mais saudáveis, e a relação com os temperos do Nordeste, foram cruciais para que resolvesse, por indicação de outra amiga, fazer os primeiros pedidos. Ficou encantada com a qualidade da comida, o sabor dos alimentos e a pontualidade da entrega, e virou, por um tempo, freguês costumeira.

Outro ponto que fez com que o interesse de Marina aumentasse foi a qualidade dos ingredientes utilizados, que estão nitidamente frescos e, com certeza, causam um efeito positivo nos preparos. Além disso, ela também acredita que os pequenos produtores são benéficos para o mercado econômico, e arremata dizendo que “sempre procuro consumir produtos de pequenos produtores e do mercado mineiro, justamente para valorizar a economia local”. Inclusive, ela continua a indicar outras pessoas para conhecerem a cooperativa, mas se diz pesarosa, pois, agora, trabalha em uma região não atendida pela Vegnago.

Fechar a conta

A cooperativa anda bem ocupada esses tempos. Os pratos têm uma ótima saída, com pedidos esgotados em alguns dias. Além disso, eles recebem elogios ao vivo, no momento da entrega, pelas redes sociais e pelos outros canais de

comunicação. A dinâmica produtiva nunca apresentou nenhum entrave, e todas as atividades são desempenhadas da melhor forma possível. Há espaço para o debate, para a troca de ideias e novas estratégias de abordagem para os dias que seguem.

Entretanto, o que tira o sono dos jovens é o fato de que, em muitos dias, diversos pedidos são recusados, pois estão em uma área fora dos limites de entrega. Caso fossem aceitos, comprometeriam a integridade dos alimentos e de quem fosse ao local entregar a comida, pois as distâncias são longas e de difícil acesso por bicicleta. Para fechar esse dilema, a recusa é basicamente por esse motivo, uma vez que a produção ainda não atingiu o limite máximo.

É preciso, com isso, repensar a estratégia de entrega. Abrir mão do aspecto sustentável é uma opção levada em consideração. Mas, para que essa nova forma de entrega seja viável, é fundamental que o número de pedidos já seja maior. Ou seja, um fator está diretamente ligado ao outro: é necessário aumentar as vendas para justificar a mudança do método de entrega, mas é preciso mudar o método de entrega para aumentar as vendas e atingir outras regiões. Com isso, nos deparamos com o dilema que, como dito, é o tema mais recorrentes nas conversas dos quatro: que estratégias usar para gerar aumento no número de pedidos e justificar a mudança do atual modelo de entrega, tornando-o mais ágil e de maior capacidade?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este Caso para Ensino investiga a relação entre pequenas produções de cooperativas alimentícias e o processo de escoamento desta produção, o sistema de entrega de maneira sustentável e econômica para o público consumidor. Para tanto, tomou-se como exemplo a Vegnago Cooperativa Autogestionada, empreendimento mantido por quatro jovens em Belo Horizonte (MG), que comercializam refeições veganas preparadas e entregues pelos membros do grupo. O Caso descreve a rotina de produção da cooperativa e delimita, no tempo e espaço, as atuações de cada integrante nesse universo. Para tanto, foram feitas entrevistas *in loco* e por *e-mail* com os integrantes do empreendimento e com alguns clientes, que atestaram a qualidade dos serviços prestados. O Caso pretende, por fim, avaliar quais seriam as formas de crescimento sustentável da produção da cooperativa, oferecendo um maior número de pratos entregues por dia e com a possibilidade de abarcar uma área maior de entrega. Este Caso pode ser usado em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Logística, Gastronomia e Empreendedorismo, em disciplinas que tenham por princípio oferecer uma base teórica com exemplos práticos em áreas de gestão, logística, empreendedorismo e gestão de serviços.

Palavras-chave: Sistemas de entrega. Cooperativas. Refeições vegana. Crescimento sustentável.

1 Fontes dos dados

Os dados para a elaboração deste Caso de Ensino foram obtidos por meio de:

- Entrevistas com os envolvidos no processo;
- Entrevistas com clientes da cooperativa;
- Consulta a livros sobre pequenos empreendedores e pequenas produções;
- Consulta à página do *Facebook* da cooperativa;
- Consulta a livros sobre criação de logísticas de entregas;
- Consulta a materiais teóricos sobre culinária vegana.

2 Objetivos educacionais

- Entender como funciona uma cooperativa autogestionada;
- Compreender como se dá a mescla de estilos culinários na construção de cardápios;
- Investigar o mercado de comida vegana e delimitar a importância do segmento;
- Aprimorar formas de divulgação de produtos pelas redes sociais;
- Analisar a logística de entrega de alimentação em pequenas cooperativas;

- Reconhecer práticas de sucesso utilizadas por pequenos empreendimentos;
- Verificar possíveis soluções para proporcionar um crescimento sustentável aplicado à ampliação de pequenas cooperativas alimentícias.

3 Aplicação do Caso

Este Caso para Ensino foi elaborado com o objetivo de, primeiramente, contribuir para discussões em cursos das áreas de Administração, Logística, Gastronomia e Empreendedorismo. Além disso, também é possível aplicar as experiências e os questionamentos nele contidos em diversos empreendimentos, tanto de pequeno ou grande porte, como fonte de reflexão para mudanças de cenários já instalados ou para a sugestão e criação de novas possibilidades.

4 Estratégias para análise do Caso

Este Caso para Ensino questiona as relações entre aumento e escoamento de produção de uma cooperativa autogestionada de comida vegana em Belo Horizonte (MG). A narrativa acompanha a trajetória dos quatro jovens que exercem todas as funções da cooperativa e relata desde a escolha do cardápio até a entrega. Com isso, o Caso pretende averiguar novas formas de potencialização da produção e novas maneiras de entregar essa produção aos clientes, preservando a mesma qualidade e o prazo praticado atualmente.

Como estratégia para análise do Caso, sugere-se a seguinte dinâmica:

- a) leitura individual do Caso pelos participantes/alunos (15 minutos);
- b) comentários gerais sobre o Caso (5 minutos);
- c) divisão do grupo/turma em quatro equipes, as quais terão 30 minutos para discutir e elaborar uma proposta de solução para a situação-problema do Caso: *que estratégias usar para gerar aumento no número de pedidos e justificar a mudança do atual modelo de entrega, tornando-o mais ágil e de maior capacidade?*
- d) apresentação das propostas de cada equipe (40 minutos no total), com a solicitação de que os demais façam anotações com comentários e dúvidas para debate posterior;
- e) debate sobre as propostas apresentadas, para que o grupo/turma tente chegar a um consenso sobre o melhor caminho para a empresa seguir.

5 Questões para discussão e análise do Caso

- a) Qual estratégia pode ser empreendida para formalizar a imagem e a identidade da cooperativa nas redes sociais?

Não é preciso cercar-se de muitos teóricos para perceber que, atualmente, uma boa comunicação digital é mais que primordial para o sucesso de qualquer empreendimento. Nessa modalidade, o público é atendido de maneira mais precisa, o estilo de relacionamento pode ser adequado à realidade do estabelecimento e é possível, com mais precisão, mapear as diversas características que compõem o consumidor.

Para a discussão do Caso, é fundamental considerar a criação de uma identidade corporativa, que favoreça o fortalecimento do discurso do empreendimento e crie uma unidade comunicacional que torne a cooperativa mais facilmente identificável. Os estudos de André Carvalhal (2014) servem como ponto de partida para as discussões dessa temática. Os pontos levantados por Kotler (2003) também servem de base para discussões acerca de *Marketing* e *Branding*. Por fim, Eugênio Bispo Melo (2014) fundamenta todos os pontos levantados pelos dois autores citados anteriormente ao aprofundar sua pesquisa nas questões ligadas à gestão e ao gerenciamento de marcas.

Ao tomarmos o caso da Vegnago, a comunicação pelas redes sociais é um fator ainda mais importante, e que merece empenho e dedicação maiores. Quando foi escolhido o *Facebook* como única ferramenta de divulgação dos pratos da semana, levou-se em consideração o poder que a rede apresenta sobre os usuários e a facilidade em formalizar e delimitar o consumidor.

Entretanto, ao se fazer uma análise, ainda que superficial, do perfil da cooperativa, é possível levantar dois problemas básicos que desencadeiam outros pequenos pontos que, seguramente, podem comprometer um pouco a imagem da cooperativa. O primeiro elemento identificado está no fato de que a Vegnago não possui uma página no *Facebook*, mas, sim, um perfil pessoal. Essa atitude contraria diversos preceitos e parâmetros das redes sociais, inclusive uma delimitação dessa rede em

específico, que diz não aceitar que perfis sejam utilizados por qualquer tipo de empreendimento, ficando restritos apenas a pessoas físicas.

O segundo ponto observado é que não há uma padronização estética do conteúdo postado. Dessa forma, as imagens dos cardápios não são chamativas o suficiente para durar toda a semana e as outras imagens, que mostram a produção ou os alimentos já preparados, não são atrativas a ponto de despertar o interesse por aquele prato. Também não há, ainda dentro da padronização estética, uma preocupação com as cores e a marca da cooperativa, que, caso existisse, faria com que o público identificasse mais facilmente o empreendimento.

Com isso, podemos pensar que uma atitude a ser tomada, em um primeiro momento, é transformar o perfil pessoal da cooperativa em uma página. Os clientes deixariam de ser “amigos” para serem seguidores, o que não tiraria, entretanto, o tratamento baseado na proximidade com que o empreendimento os trata. O segundo passo é estabelecer um projeto de identidade corporativa, que será responsável por delimitar tanto questões estéticas (cores, formatos, tipos de imagens divulgadas) até as referentes ao conteúdo informacional que é divulgado na página da cooperativa.

b) Quais alternativas podem ser colocadas em prática para alavancar o número de pedidos?

Após realizar as mudanças comunicacionais descritas no primeiro ponto, há algumas atitudes que podem ser feitas para alavancar a produção. O primeiro passo, e talvez o mais simples, é criar campanhas pagas dentro do *Facebook*. Com isso, é possível delimitar uma área geográfica de alcance da sua postagem, que ganha posição de destaque dentro da linha do tempo dos usuários. Ademais, filtros podem ser criados para permitir que o público que está sempre mais próximo dos clientes originais da cooperativa veja e receba essa oferta paga na rede social. Essas campanhas não são onerosas, sendo que o responsável pode investir o valor que acreditar ser mais adequado para sua realidade financeira e para o alcance que deseja atingir. Para contribuir nessa discussão, cabe considerar o que afirma a Academia do Marketing:

Classificamos o **marketing nas redes sociais** na categoria de *marketing de display*, que funciona de forma bem diferente de outros canais como *marketing* de busca, por exemplo. Por isso é necessário que as empresas se adaptem a essas diferenças conceituais para não caírem na armadilha de transformarem seus perfis em simples murais de promoções, sem interatividade e mensagem dirigida.¹

Outra atitude que também pode ser tomada é a adoção de outras formas de pagamento das refeições, além de poder pagar com dinheiro – modalidade já empregada. Como o produto produzido é consumido primordialmente no horário do almoço, uma alternativa viável é a adoção de cobrança por cartões de alimentação fornecidos pela empresa. Dessa forma, assim como mencionado por uma das entrevistadas, facilitar as formas de pagamento gera, para o consumidor, uma oportunidade maior de consumir o produto, pois não fica restrito a apenas uma maneira de efetuar o pagamento. Pode-se recorrer ao conteúdo disponibilizado no *site* PreçoCerto² sobre o tema “Diversificar formas de pagamento pode ajudar nos negócios?”, segundo o qual, quanto mais formas de pagamento disponíveis, menos vendas serão perdidas. Acrescenta-se ainda o fato de que há um ganho de reputação para a empresa e, para o cliente, há mais satisfação e uma experiência melhor de compra quando não houve uma negativa sobre a forma de pagamento que quer utilizar.

Além disso, também é possível criar uma fidelização com os clientes, elaborando uma espécie de programa de benefícios para aqueles que pedem comida com frequência. Essas ações, que a princípio parecem simplórias, colaboram para estabelecer uma atmosfera de preocupação com o cliente, o que potencializa a relação entre a empresa e o consumidor. Sobre a definição de fidelização, cabe recorrer ao trabalho de Kotler e Keller (2002, p.141): “Um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.

¹ ACADEMIA DO MARKETING. **Como funciona o marketing nas redes sociais**. Disponível em: <<http://www.academiadomarketing.com.br/marketing-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: set. 2017.

² PREÇOCERTO. **Diversificar formas de pagamento pode ajudar nos negócios?** Disponível em: <<https://conteudo.precocerto.co/diversificar-formas-de-pagamento-pode-ajudar-nos-negocios/>>. Acesso em: set. 2017.

- c)** Que atitudes podem ser tomadas para criar uma relação mais próxima com a comunidade das redondezas da cooperativa e aumentar os pedidos que não dependam de meios de transporte para a entrega?

Investir em divulgação nas proximidades de onde os quatro jovens moram é uma opção interessante, pois fortalece o laço com a sociedade em que habitam. Eles habitam um prédio de quinze andares, com três apartamentos por andar, o que pode gerar um bom aumento nos pedidos diários. Para isso, uma atitude simples é promover uma divulgação do cardápio e do serviço nos espaços coletivos do prédio, como murais de recados e nos elevadores. Assim, o serviço é apresentado, agregando à cooperativa um público que nem depende do serviço de entregas para receber o seu produto.

Também é possível divulgar nas áreas próximas e em pontos mais específicos, como na igreja do bairro, em escolas públicas e particulares e outros estabelecimentos comerciais. Além disso, pode-se buscar parcerias com empresas e comércios das redondezas, que têm a possibilidade de agregar à cooperativa um grande volume de clientes fixos. As entregas nas proximidades seriam feitas pela Inajara, uma vez que ela executa essa atividade por não saber andar de bicicleta, e não impactaria na capacidade de escoamento da produção dos demais integrantes da cooperativa.

A discussão sobre marketing de relacionamento cabe bem aqui nesta questão como estratégia para incrementar as vendas no raio de atuação que a cooperativa já tem. Entre os autores que podem ser consultados como referências teóricas para discussão, estão: Crocco (2006), segundo o qual o conceito de marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma empresa e sua clientela, a qualidade para conseguir a satisfação total, e a lealdade em longo prazo, e Kotler (2005, p.155), que o define como “[...] a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

- d)** Quais são as opções existentes e que podem ser levadas em consideração para aumentar o volume de entregas diárias?

Como suporte teórico para auxiliar a discussão sobre esta questão, pode-se recorrer a Marília Santos *et al* (2015), que levantam importantes considerações sobre a prática do serviço de entregas, tanto com relação a suas origens quanto a principais aplicações e rentabilidade que a comodidade traz aos clientes. Ainda sobre o mesmo tema, Cristina Mendonça, José Lobo e Jonas Hagen (2011) trazem importantes considerações acerca dos benefícios do atendimento *delivery* realizado por veículos à propulsão humana, como no objeto estudado aqui, por bicicleta. Além das benesses para o meio ambiente, saúde pública e economia, os autores ainda levantam considerações que auxiliam a preservação e incentivo desse meio de transporte.

O formato atual adotado pela Vegnago, utilizando bicicletas conduzidas por três dos quatro integrantes da cooperativa, exerce duplo papel para o empreendimento. O primeiro está no fato de que reduz os custos, visto que não há terceirização do processo. O segundo reforça o caráter de preocupação com a sociedade, uma vez que a bicicleta é um meio de transporte que não emite gases poluentes e não impacta negativamente no trânsito das grandes cidades.

Entretanto, como apresentado, esse é o ponto mais crítico na dinâmica operacional da cooperativa. Com a área de abrangência restrita e o tempo de deslocamento ampliado, não é possível dilatar a área de entrega e o limite máximo para pedidos das refeições. A solução imediata, para isso, é alterar a lógica de entrega. Para tanto, há duas opções possíveis.

A primeira é contratar um serviço auxiliar de entregas feitas por bicicleta, que poderia ser alocado em uma área ainda não atendida pela cooperativa. Esse mercado já existe em Belo Horizonte e é bastante recomendado, tanto pelas características benéficas ao meio ambiente quanto pelas questões ligadas ao preço, que são bem mais baratas que outros serviços de entrega. Esse método, todavia, tem a mesma restrição de horários do já utilizado. Portanto, ele impactaria apenas no volume de pedidos, e não no horário limite para fazê-los.

A outra opção é criar uma parceria com um serviço de entregas feitas por motocicletas. Nessa opção, o tempo de deslocamento entre a cooperativa e o

endereço de entrega é menor, a quantidade de refeições transportadas é maior e o prazo limite para fazer o pedido também pode ser estendido, visto que a motocicleta se desloca rapidamente de um ponto a outro da cidade.

As possibilidades de novos cenários de entrega, entretanto, gerarão um custo ao produto final. A entrega feita por bicicletas acarretará um aumento menor no preço, visto que é um método mais barato, porém menos abrangente. Por motocicleta, entretanto, o custo será maior, e atingirá uma área também maior. Uma possibilidade, nesses casos, é criar um sistema de parceria entre entregadores e cooperativa, e repassar o custo da entrega para os clientes. Assim, o valor cobrado pela refeição continuaria o mesmo, cabendo ao consumidor arcar com as despesas de entrega. Essa prática é bastante comum em restaurantes da cidade, que pretendem proporcionar comodidade aos clientes, mas não estão interessados em ter mais funcionários em sua folha de pagamento.

e) A utilização do serviço de entrega por motocicletas pode influenciar negativamente a imagem construída da cooperativa?

Vivemos tempos de intensa campanha por melhorias no trânsito, por redução da emissão de poluentes e por práticas mais saudáveis de vida. Uma empresa que utiliza bicicletas para entrega de produtos ganha pontos, seguramente, em todos esses quesitos. Quando se trata de uma cooperativa que, no seu cerne, mostra-se preocupada com a qualidade de vida na elaboração do seu produto, esse fator é quase mandatório. Portanto, a entrega das refeições, no modelo atual adotado pela Vegnago, está em perfeita consonância com o que se espera da cooperativa e, de um modo geral, da população como um todo.

Entretanto, sabemos que existe uma diferença entre o que é o ideal para um empreendimento e o que precisa ser praticado, acima de tudo, para que esse empreendimento prospere e tenha vida longa. Ao fazer a adesão pela entrega por motocicletas, a cooperativa perderia essa faceta de que se preocupa com o ambiente e com a qualidade de vida de forma integral. Entretanto, para minimizar qualquer efeito que essa estratégia possa acarretar, basta fazer uma mudança no discurso e mostrar que essa decisão foi tomada pensando unicamente na satisfação

do cliente. Para isso, a página no *Facebook* pode, de tempos em tempos, divulgar conteúdos que mostrem outras ações da cooperativa para melhoria do meio ambiente. Perde-se em um aspecto, mas pode-se ganhar em outros. Com isso, o equilíbrio entre imagem e ações é preservado, e a coerência da instituição é mantida.

Nesse sentido, a Vegnago pode explorar em suas ações de comunicação outros atributos, como seu sistema de gestão – uma cooperativa autogestionada – e a filosofia de alimentação que deu origem ao negócio.

A discussão teórica sobre a gestão de cooperativas encontra amparo na pesquisa realizada por Estrella Zanar (1994), que traçou paralelos entre os dois tipos de empreendimento. Além disso, também é possível averiguar as raízes da criação e manutenção das cooperativas, fundamentando-se nos textos teóricos de Esteves Egeu (2007) e Helnon Crúzio (2007).

Quanto às discussões ligadas às novas filosofias, a estilos de vida e práticas alimentares presentes na sociedade, é possível buscar autores que tratem da medicina e alimentação *ayurveda*, como Mariana Alba (2015), que levantou a trajetória desta filosofia de vida no Brasil e como ela foi se reinventando ao contato com a nossa sociedade. Também podemos trabalhar os benefícios da alimentação macrobiótica para os seres humanos, utilizando o que foi pesquisado por Ana Isabel Silva (2008), que aborda tanto as questões primordiais sobre essa forma de produção alimentícia como maneiras de adequá-la a públicos específicos, como crianças e gestantes.

Referências

ACADEMIA DO MARKETING. **Como funciona o marketing nas redes sociais**. Disponível em: <<http://www.academiadomarketing.com.br/marketing-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: set. 2017.

ALBA, Mariana. **Ayurveda no Brasil**: trajetórias e (re)invenções. Dissertação (mestrado). Florianópolis: Universidade de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135137>>. Acesso em: set. 2017.

CARVALHAL, André. **A moda imita a vida**: como construir uma marca de moda. Rio de Janeiro: Senac, 2014.

CROCCO, L. **Marketing**: perspectivas e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ESTEVES, Egeu. La construcción simultánea de la autogestión y de la identidad psicosocial del socio-trabajador. In: Marília Veronese (Org.). **Economía Solidaria y subjetividad**. Buenos Aires: Ed. Altamira, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Egeu_Esteves/publication/281638916_La_construccion_simultanea_de_la_autogestion_y_de_la_identidad_psicosocial_del_socio-trabajador/links/55f1a8e708aedecb6901975e.pdf>. Acesso em: set. 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. São Paulo: Elsevier Editora, 2003.

_____. **Administração em marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MELO, Eugenio Bispo. **Gestão de Marketing e Branding**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

MENDONÇA, Cristina; LOBO, F. José; HAGEN, Jonas. Os Benefícios dos Veículos de Carga à Propulsão Humana: Cidades Podem Alcançar Menores Emissões e Maior Segurança. Estudo de Caso na Cidade do Rio de Janeiro. **18º Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://ta.org.br/site/area/arquivos2/ANTP_Bicicletas-Carga_Rio.pdf>. Acesso em: set. 2017.

PREÇOCERTO. **Diversificar formas de pagamento pode ajudar nos negócios?** Disponível em: <<https://conteudo.precocerto.co/diversificar-formas-de-pagamento-pode-ajudar-nos-negocios/>>. Acesso em: set. 2017.

SANTOS, Marília *et al.* Precificando de forma estratégica: um estudo junto as empresas do ramo delivery de alimentos em um município gaúcho. **4º Fórum Internacional Ecoinnovar**. Santa Maria, 2015. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2015/arquivos/artigos/ECO641.pdf>>. Acesso em: set. 2017.

SILVA, Ana Isabel. **Alimentação macrobiótica**. Porto, Portugal: Universidade do Porto, 2008. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54622>>. Acesso em: set. 2017.

ZANAR, Estrella Trincado. **Empresa cooperativa (autogestionada) frente a empresa capitalista (jerárquica)**. El caso de la gestión de la Universidad. Madrid:

Facultad de Ciencias Economicas Y Empresariales, Universidad Complutense, 1994. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4824597>>. Acesso em: set. 2017.

Bibliografia recomendada

BAYE, M. R. **Economia de empresas e estratégias de negócios**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRAGA, R. M. M. **Gestão da gastronomia**: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro. 4.ed. São Paulo: Senac, 2016.

CAXITO, F. **Logística** – um enfoque prático. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo** – dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, R. G.; OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H. **Gestão estratégica de custos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de relacionamento (CRM)**: estado da arte e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, J. C.. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

GONÇALVES, C. **Marketing de relacionamento**: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos. RJ: Ascel Books do Brasil, 2002. GORDON, I. Marketing de relacionamento. SP: Futura, 1999.

HASHIMOTO, M.. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

NOGUEIRA, A. de S. **Logística empresarial**: uma visão local com pensamento globalizado. 1ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAYNE - PALACIO, J.; THEIS, M. **Gestão de negócios em alimentação** – princípios e práticas – 12.ed. Barueri (SP): Manole, 2015.

SILVA, A. F. da S. **Fundamentos de logística**. Curitiba: Livro Técnico, 2012.