



---

## ZABILU'S MARMITARIA: UM CASO DE SUCESSO OU FRACASSO

**Área de concentração:** Gestão financeira

**Leidiane Silva Vasconcelos Azevedo.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. leidinhasg@hotmail.com

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

---

### 1. Introdução

Em meio às frondosas árvores do cerrado mineiro, à beira de um lago de águas cristalinas, aquele casebre humilde, porém sempre limpo e bem cuidado do pequeno sítio, sempre chamava a atenção de quem por ali passava, pelo maravilhoso cheiro que exalava todos os dias na hora do almoço e jantar. Era Dindinha colocando em prática o maravilhoso dom dado por Deus: cozinhar. No momento que a família se vira diante de uma situação financeira delicada, seria exatamente essa dádiva divina que abriria a eles novas possibilidades e uma esperança de se manter, aliando o útil ao agradável na busca de uma solução para os problemas financeiros. Porém, o que então era visto como o fim das preocupações financeiras leva a família a tomar uma dura e importante decisão, de forma urgente: abrir mão de um projeto de ampliação do negócio, retornando o empreendimento à estrutura menor, mais simples: demitir parte da equipe e vender os novos equipamentos adquiridos ou fechar as portas, decretando falência?

### 2. Contexto e descrição da empresa

Em panelas de ferro, no fogão de lenha cuidadosamente revestido de cimento vermelho queimado, eram preparadas refeições simples, mas que tinham como diferencial o sabor, um tempero caseiro que conquistava até os paladares mais

exigentes dos grandes coronéis que por ali passavam a negócio com seu marido Zabilo. Foi nesse universo mágico da cozinha, que possibilitava demonstrar o amor em forma de pratos saborosos, que nasceu e cresceu Gasparina, filha mais velha de uma prole de 11 irmãos. Assim como sua mãe, ela foi presenteada com o dom da culinária, e desde bem pequena já ajudava sua mãe no preparo das refeições, simples, mas deliciosas, da grande família. Aos finais de semana, quando era possível reunir todos para aquele tão esperado almoço, sempre surgiam amigos e parentes para participar dos singelos banquetes tão cuidadosamente preparados. O arroz branco, tutu de feijão, angu de milho verde, quiabo com o famoso frango caipira, eram irresistíveis e agradavam qualquer paladar. Os doces para a sobremesa, também preparados em casa com muito capricho, eram uma tentação à parte! E foi assim que Gasparina aprendeu fazer os mais variados pratos, doces e salgados. O tempo passou e quando a crise chegou até as cercas do pequeno sítio, Sr. Zabilo, pai de Gasparina, se viu obrigado a vender a propriedade e se mudar com a família para a cidade. Era o momento de tomar novos rumos e pensar em outras maneiras de manter a família numerosa. Como principal ajudante e incentivadora da mãe prendada, Gasparina teve ideia de montar uma cantina que tivesse como carro chefe o banquete servido no sítio nos finais de semana, inclusive as sobremesas.

Após uma vida toda no campo, não foi fácil para os pais de Gasparina aceitarem a ideia de recomeçar na cidade e se adaptar. Mas ela, toda falante e desinibida, sempre via uma nova chance em todas as situações e nunca se dava por vencida. O pai, lavrador desde sempre, acostumado com o serviço pesado no campo e colocando em prática as noções de mestre de obras aprendidas com seu falecido pai, conseguiu com facilidade uma contratação em empresa do ramo de construção civil. Porém, o salário de pedreiro não seria o suficiente para manter a família. Mesmo tendo comprado uma casa confortável, um carro popular novo para a família e guardado alguma reserva no banco com o dinheiro da venda do sítio, como ele sempre dizia: “de onde se tira e não repõe, breve acaba...” Era preciso pensar em algo, e rápido!

Os filhos menores foram colocados em creches e escolas de tempo integral, os adolescentes estudavam de manhã ou à noite, ficando em casa o dia todo somente a jovem Gasparina e sua mãe. Percebendo a agonia e preocupação de sua genitora em

contribuir financeiramente dentro de casa, a garota sempre atenta e observadora percebeu que seria um nicho de mercado atraente o ramo de alimentação no bairro de classe média baixa que agora moravam. Mais que depressa tratou de rodar pelo bairro levantando cantinas, lanchonetes, restaurantes e bares num raio considerável para analisar a viabilidade de apresentar aos seus pais um plano de negócio. Como finalizara seus estudos no curso de administração a distância, mais que depressa pesquisou a melhor maneira para executar seu plano. Foi quando encontrou o SEBRAE e começou a colocar seu projeto em ação.

## **2.1 Iniciando o projeto**

Tendo em mãos a quantidade de estabelecimentos próximos, possíveis concorrentes, iniciou uma “via crucis” entrevistando os moradores dos arredores sobre a possibilidade de iniciar um negócio de venda de quentinhas e quitandas caseiras. Como a adesão da vizinhança foi maciça, Gasparina se animou mais e mais. Levantou também estabelecimentos comerciais para locação, orçamento de máquinas e equipamentos para compra, assim como de matéria-prima. Foram dias de trabalho intenso para apresentar algo convincente aos pais. Do seu esforço poderia nascer um novo negócio que viria a ser o grande mantenedor de sua casa. Seguindo o passo a passo da cartilha SEBRAE, ela já tinha em mãos tudo que precisava para iniciar a conversa com a família. Reuniu todos em casa numa tarde de domingo e colocou em prática. Solicitou à mãe que fizesse algumas “gostosuras” como quando moravam no sítio, e após o lanche da tarde na mesa farta e variada, iniciou o bate-papo. Explicou sua ideia, mostrou todos os dados recolhidos e deixou a família boquiaberta com tanta informação e precisão nos dados apresentados. Mostrou aos pais que com um investimento razoavelmente pequeno, poderiam iniciar uma pequena empresa de comida e quitandas caseiras. A pequena reforma na cozinha da casa recém-adquirida, assim como a compra de alguns móveis como fogão industrial, freezer, utensílios de cozinha, equipamentos específicos e matéria-prima não custaria muito e provou isso mediante apresentação de custos. Verificou ainda que a compra de uma moto para entrega das guloseimas seria mais viável que a contratação de um entregador. Sugeriu que a empresa fosse constituída de forma que envolvesse os filhos e a mãe não comprometendo a renda do patriarca no trabalho já estruturado.

Sempre atentos aos argumentos da jovem, os pais cada vez mais encantados pela ideia, concordaram que realmente poderia dar certo o empreendimento e decidiram dar sinal verde para a jovem executar o projeto. Ficou assim estruturada a empresa, e Gasparina designou as funções com todo seu pulso de liderança, que lhe era nato:

- Mamãe, dona Maria dos Santos Cândido, nossa Dindinha, como a excelente cozinheira que é, assume a chefia da cozinha. Nossa mestre cuca! Papai vai auxiliá-la sempre que possível nas suas horas vagas.

E continuou falando:

- Eu, Gasparina, assumo o controle das compras, finanças e auxílio na cozinha.

- José Erival, nosso irmão mais velho, será o responsável pela entrega das quentinhas na motocicleta da empresa, recebimentos das vendas e auxiliará no caixa sempre que possível.

- Laurita, nossa querida irmã, será a responsável por lavar e picar legumes e verduras.

- Nossa irmã Laurinha, será auxiliar de Laurita com legumes e verduras.

- Erival Horácio, nosso irmão, será o responsável por picar as carnes.

- Vany, responsável por lavar as louças.

- Vânia, responsável por secar as louças.

- Norival, embalará as quentinhas.

- Laura vai atender ao telefone e anotar os pedidos.

E continuou:

- É muito importante o comprometimento de cada membro da equipe para que o trabalho saia perfeito. Um elo dessa corrente que fraquejar compromete toda a estrutura. Juntos somos fortes!

A família aplaudiu de pé as palavras da incentivadora irmã e se animaram para iniciar a maior empreitada de suas vidas.

Os demais irmãos eram bem pequenos. Ao final do dia, fariam um mutirão para lavar as panelas grandes e a cozinha de preparo das comidas. Gasparina seria a responsável pelo financeiro da empresa, cotação, compras, controles.

Ela tratou de providenciar logo junto ao contador toda a documentação necessária para a abertura da empresa, assim como procedeu a abertura de conta no banco. O pai, que ainda trabalhava na construção civil como pedreiro de obras, conseguiu uma semana de folga para executar a reforma e deixar tudo conforme solicitado pela filha, que esboçou inclusive o croqui do projeto da nova cozinha, sede da empresa.

A jovem deu andamento também à compra dos equipamentos e matéria-prima necessária, assim como definiu junto à gráfica cartões de visita, *banners*, placa de fachada principal, etiqueta para as marmitas, tudo personalizado com a marca da agora empresa Zabilu's – Sabor e Saúde. Os uniformes também trariam à empresa um ar de organização. Ela pensou em tudo! Desenhou cada detalhe da marca, fez questão de deixar tudo do seu jeito. Conseguiu parceria com fornecedores fazendo com que preços fossem mais acessíveis. Produtos de qualidade, frescos, entrega em domicílio reduzindo o custo e preço diferenciado.

Não serviriam jantar, somente almoço. O cardápio diário foi criado com o intuito de deixar o cliente a par do prato servido cada dia da semana possibilitando assim saber o dia que seria servido aquele que mais lhe atraía. Ficou assim definido:

- Segunda-feira: Arroz branco, feijão tropeiro ou de caldo, abóbora cambotiá ao molho, macarrão frito, bife de fígado acebolado ou frango ao molho, salada de alface, beterraba ralada e tomate. Sobremesa: arroz doce.

- Terça-feira: Arroz à grega, tutu de feijão ou feijão de caldo, pernil assado ou almôndega bovina, macarrão ao molho vermelho, mandioca frita, salada de alface, couve e tomate. Sobremesa: gelatina mosaico.
- Quarta-feira: Arroz branco, feijão tropeiro ou feijão de caldo, filé de frango empanado ou carne bovina de panela, macarrão ao alho e óleo, salada de alface e tomate. Sobremesa: doce de leite.
- Quinta-feira: Arroz branco, feijão de caldo, picadinho bovino ou bife suíno, batata frita, macarrão ao molho branco, salada de alface, beterraba e cenoura cozidos. Sobremesa: mousse de gelatina.
- Sexta-feira: Feijoada completa, mandioca, torresmo, farofa, couve, alface, laranja e abacaxi. Sobremesa: canjica.
- Sábado: Arroz branco ou arroz carreteiro, feijão tropeiro ou feijão de caldo, batata ao molho, bife de carne moída ou coxa e sobrecoxa assada, macarrão seco, alface, vinagrete. Sobremesa: Goiabada cascão com queijo.
- Domingo: Arroz branco ou galinhada, tutu de feijão ou feijão de caldo, macarronada, salada de maionese. Sobremesa: mousse de maracujá.

Apesar de ser um cardápio bem simplório, Gasparina tinha plena certeza de que o tempero de sua mãe seria o diferencial para atrair e fidelizar a clientela. A mãe optou por pratos que remetessem à vida no campo, com ingredientes baratos e de fácil preparo. Os restaurantes e cantinas dos arredores tinham em seu cardápio pratos mais elaborados. Acreditavam que assim a concorrência não seria tão acirrada.

## **2.2 Concretizando o sonho**

Passados trinta dias da primeira conversa em família, acertados todos os detalhes, marcaram a inauguração da empresa. Tudo conferido e acompanhado de perto pela ansiosa e esperançosa Gasparina. Ela tinha certeza de que seria sucesso absoluto.

Contratados os garotos para entregar os *banners*, divulgação na rádio, cozinha toda nova, chega o grande dia.

Antes de raiar o sol a família já estava de pé e apostos para começar os trabalhos. Para Gasparina, aquele dia amanheceu tão lindo, perfeito para ser o ponta pé inicial na realização de um grande projeto pessoal e familiar. No dia anterior, deixaram tudo preparado para adiantar o serviço. Cada um na sua função, com uma organização incrível, às 10h horas da manhã em ponto já estava tudo preparado, pronto para atender. É quando o telefone começa a tocar, pessoas começam a chegar para fazer seus pedidos. Um movimento que surpreendeu a família e levou a reestruturar as famílias possibilitando atender todos os pedidos. Sucesso total! Muito trabalho, mas uma aceitação absoluta e elogios por parte de todos que consumiram. *Feedback* positivo geral. Ao fechar o caixa, satisfação plena por parte da jovem Gasparina, agora realizada, certa que estava com a razão.

Com o passar dos dias, movimento aumentando mais e mais, viram que somente os irmãos não eram suficientes para manter a demanda e rotina dos trabalhos. Seria necessário contratar ajuda profissional, adultos, para manter o ritmo. Após consultar amigas e vizinhas, decidem contratar duas ajudantes para o preparo das refeições e também para auxiliar na limpeza do ambiente. Devidamente registradas, a equipe agora estava maior.

Três meses de trabalho intenso, foi quando Gasparina se depara com um cômodo amplo, arejado, bem distribuído e localizado num bairro nobre e movimentado na entrada da cidade. Ao ver a placa de “Aluga-se”, ela tem a brilhante ideia de transformar as quentinhas em uma cantina. Mais uma vez, consegue convencer os pais da viabilidade do negócio. Contrato fechado, iniciam a mudança do ambiente, abrem mais três contratações, sendo um caixa, um garçom e uma cozinheira. Novos *banners*, cardápio mais variado de saladas, carnes e verduras e iniciam a nova empreitada. Lugar bem maior, novos móveis, equipamentos e utensílios, volume maior de matéria-prima, novas parcerias. Gasparina agora era responsável por administrar o negócio e não mais ajudar a mãe no preparo das refeições. Mas como não deixaria de ser, a mudança de endereço trouxe também o aumento das despesas,

dos custos. Reestruturação da equipe, novas contratações, compra de móveis, mais equipamentos e utensílios, despesas mais altas, novo cardápio, mais caro.

- Segunda-feira: Arroz branco, feijão tropeiro, feijão de caldo, abóbora cambotiá ao molho, macarrão frito, bife de fígado acebolado, frango ao molho, peixe frito, salada de alface, beterraba ralada e tomate, batata frita e ovo frito. Sobremesa: arroz doce.
- Terça-feira: Arroz à grega, tutu de feijão, feijão de caldo, pernil assado, peixe ao molho, almôndega bovina, macarrão ao molho vermelho, mandioca frita, salada de alface, couve e tomate, batata frita e ovo frito. Sobremesa: gelatina mosaico.
- Quarta-feira: Arroz branco, feijão tropeiro ou feijão de caldo, filé de frango empanado, carne bovina de panela, rocambole de frango, macarrão ao alho e óleo, salada de alface e tomate, batata frita e ovo frito. Sobremesa: doce de leite.
- Quinta-feira: Arroz branco, feijão de caldo, picadinho bovino, bife suíno, bife a role no molho madeira, batata frita, macarrão ao molho branco, salada de alface, beterraba e cenoura cozidos, batata frita e ovo frito. Sobremesa: mousse de gelatina.
- Sexta-feira: Feijoada completa, mandioca, torresmo, farofa, couve, alface, laranja e abacaxi, batata frita e ovo frito. Sobremesa: canjica.
- Sábado: Arroz branco ou arroz carreteiro, feijão tropeiro ou feijão de caldo, batata ao molho, bife de carne moída, coxa e sobrecoxa assada, peixe frito, macarrão seco, alface, vinagrete, batata frita e ovo frito. Sobremesa: goiabada cascão com queijo.
- Domingo: Arroz branco ou galinhada, tutu de feijão ou feijão de caldo, macarronada, salada de maionese, batata frita, ovo frito e galinha ao molho. Sobremesa: mousse de maracujá.

A aceitação positiva não foi suficiente para cobrir todas as despesas. Os pedidos de quentinha eram muitos, mas a clientela para frequentar as dependências não foi como

esperado pela, agora, decepcionada Gasparina. Ela tentava acreditar que o movimento melhoraria com o passar dos dias, mas não foi isso que aconteceu. Agora, ela se via no meio de uma turbulência e indefinições. Equipe maior, investimentos, e retorno não tão satisfatório. Os funcionários demonstravam preocupação com a situação da empresa, que quase todos os dias não vendia todo o produto preparado, com tanto capricho por Dindinha e a equipe. Os doces para a sobremesa enchiam os olhos, mas não foram suficientes para atrair e fidelizar novos clientes, como Gasparina acreditava que aconteceria. Os clientes das quitandas se mantiveram, mas nova clientela não se formou. A aceitação dos produtos e serviços era positiva, mas não havia volume e giro suficientes para manter o novo padrão do empreendimento. Gasparina começou a se preocupar ao fechar o primeiro mês no novo endereço e constatar que não tiveram lucro.

### **3. Será o fim de um sonho?**

Com a crise geral instaurada em todo o país, o momento econômico não era ideal para tanto investimento e ampliação. A mudança para um cômodo maior em bairro nobre gerou custos que fugiram ao controle de Gasparina: era utilizado mais água, mais energia elétrica, mais gás, mais matéria-prima. A compra de novos móveis, mais equipamentos, utensílios, entre outros onerou também. Ainda houve novas contratações. Tudo isso somado às novas contratações, combinação fatal para o declínio do projeto de sucesso de Gasparina. A família, sempre muito envolvida com o empreendimento, percebeu o quão mal iam os negócios e como a jovem empreendedora estava desapontada. Neste momento, Dindinha chama a filha para conversar, de forma carinhosa. Aquele jeitinho que só mãe tem... Animada com os negócios, mas pé no chão e realista como ela só, Dindinha sugere a filha tomar uma atitude logo antes que as coisas se compliquem ainda mais. Convocam o patriarca para uma conversa com família no jantar daquele dia. Os problemas então são expostos e todos ficam a par da má fase da empresa familiar. Não vendo alternativa, a sugestão de Sr. Zabilo é fechar a empresa, vender tudo que foi adquirido recentemente, dispensar os funcionários e tentar uma vaga de emprego para os filhos que já podem trabalhar. Já Dindinha, vê uma alternativa, voltar para a estrutura mais humilde na própria casa, retomar a marmitaria, manter os filhos como principais agregados, vender o que não for ser mais utilizado nesse segmento e sondar por mais

um tempo, se será viável ou não. Gasparina, mesmo chateada com o pseudo fracasso, concorda com os pais que algo precisa ser feito e rápido.

### **3.1 A difícil decisão, mas uma esperança de recomeço**

Eles decidem acatar a sugestão da mãe e voltar à instalação anterior, produzindo somente marmitas. Com essa decisão, o desembolso foi inevitável, uma vez que o acerto da nova equipe contratada gerou um custo considerável aos cofres da pequena empresa. Agora, restava voltar às raízes, retomar do começo... Com humildade, disciplina, muito trabalho e união, a família se apegaria à essa nova possibilidade buscando corrigir todos os erros cometidos, mirando novas (e sensatas) possibilidades e acreditando que é possível sempre dar a volta por cima e recomeçar... Daria certo essa “tacada” da família Zabilo?