

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

HEITOR SILVA

A Noite em Uberlândia e os Desafios de um Novo Gestor
Um caso para ensino

Uberlândia

2026

HEITOR SILVA

A Noite em Uberlândia e os Desafios de um Novo Gestor
Um caso para ensino

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em

Administração

Orientadora: Marcia Mitie Durante Maemura

Uberlândia

2026

HEITOR SILVA

A Noite em Uberlândia e os Desafios de um Novo Gestor

Um caso para ensino

Trabalho de Conclusão de apresentado à
Faculdade de Gestão e Negócios da
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em

Administração

Uberlândia, 2026

Banca Examinadora:

Andrea Costa Van Herk Vasconcelos – Doutora (FAGEN)

Daniel Victor de Sousa Ferreira – Mestre (FAGEN)

RESUMO

Este caso para ensino explora como gestores e clientes de bares interpretam suas práticas em um ambiente marcado por desafios como poluição sonora, consumo excessivo de álcool e conflitos com moradores locais. A partir da trajetória de Miguel Santos, que assume a gestão do Mirante Bar, são apresentados dilemas reais de uma história fictícia. Alguns desafios são enfrentados pelos bares, como adequação às políticas públicas, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Ao colocar o participante diante desses dilemas, busca-se estimular a reflexão sobre a gestão de organizações promotoras do entretenimento noturno. O estudo propõe debates sobre a contextualização de políticas públicas conforme as características das comunidades locais e estratégias para construir relações harmoniosas entre empreendedores, clientes, moradores e poder público.

Palavras-chave: entretenimento noturno; políticas públicas; responsabilidade social corporativa; sustentabilidade; stakeholders.

ABSTRACT

This teaching case explores how bar managers and patrons interpret their practices in an environment marked by challenges such as noise pollution, excessive alcohol consumption, and conflicts with residents. Through the story of Miguel Santos, who takes over the management of the "Mirante Bar," the case presents real dilemmas within a fictional narrative. Among the challenges faced by bars are compliance with public policies, corporate social responsibility, and sustainability. By placing participants amid these dilemmas, the case aims to encourage reflection on the management of organizations that promote nightlife entertainment. The study proposes discussions on how public policies can be contextualized according to local community characteristics and strategies to build harmonious relationships between entrepreneurs, customers, residents, and public authorities.

Keywords: nightlife entertainment; public policies; corporate social responsibility; sustainability; stakeholders.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Público-Alvo	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
3.1	Fontes de Dados	11
3.2	Recomendação de Aplicação.....	11
3.3	Plano de Aula Sugerido	11
4	APRESENTAÇÃO DO CASO	15
4.1	O Mirante Bar e a Chegada de um Novo Gestor	15
4.2	E Agora, o que Fazer?	16
4.2.1	<i>Tratamento acústico insuficiente</i>	<i>16</i>
4.2.2	<i>Coleta e tratamento insuficiente do lixo</i>	<i>17</i>
4.2.3	<i>Pessoas em situação de rua e pequenos furtos</i>	<i>18</i>
4.2.4	<i>Consumo excessivo de álcool e brigas</i>	<i>20</i>
4.2.5	<i>Falta de estacionamento e aglomeração de pessoas em via pública.....</i>	<i>20</i>
5	NOTAS DE ENSINO E CONDUÇÃO DO DEBATE	23
5.1	Questão (a): Como os gestores podem antecipar-se às mudanças nas políticas públicas e adaptar suas estratégias?	24
5.2	Questão (b): De que forma as experiências dos clientes, moradores e membros da comunidade podem influenciar na formulação de políticas mais eficazes?	24
5.3	Questão (c): Quais são as melhores práticas para criar um ambiente de colaboração entre gestores e o poder público?	25
5.4	Questão (d): As exigências regulatórias para um empreendimento em determinado lugar devem ser diferentes de outros contextos? Como lidar com as diferenças entre as comunidades e os clientes para equilibrar essas demandas?	25
6	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Este caso para ensino promove uma reflexão sobre a relação entre o entretenimento noturno e a gestão das políticas públicas locais, destacando temas como mobilização social, sustentabilidade e os impactos ambientais desses empreendimentos. Considera-se que as interpretações de gestores, moradores, clientes e trabalhadores moldam, e são moldadas por suas experiências nos espaços noturnos da cidade, oferecendo subsídios para a avaliação e reconfiguração das políticas públicas relacionadas ao setor.

A partir dos dilemas enfrentados por Miguel, o caso oferece aos estudantes a oportunidade de desenvolver competências analíticas voltadas à gestão de organizações do entretenimento noturno, considerando as particularidades das comunidades locais e os impactos das políticas públicas sobre seus empreendimentos. Os principais objetivos educacionais incluem:

- a) Desenvolver a capacidade de análise crítica sobre o impacto de políticas públicas em setores específicos da economia.
- b) Estimular a compreensão dos dilemas enfrentados pelos gestores na interação com diferentes stakeholders.
- c) Promover discussões sobre gestão estratégica em contextos de regulações locais.
- d) Incentivar a reflexão sobre as diferenças contextuais das comunidades e como elas afetam as políticas públicas aplicadas.

Assim, ao trabalharem com este caso, os estudantes serão convidados a analisar diferentes perspectivas envolvidas na gestão de bares em contextos urbanos, a compreender a complexidade da interação entre stakeholders e a propor soluções que equilibrem a rentabilidade dos negócios com a responsabilidade social. Espera-se, ainda, que as discussões fomentadas contribuam para o aprimoramento da capacidade de adaptar práticas gerenciais às exigências legais e sociais de cada realidade específica.

1.1 Público-Alvo

O caso é recomendado para disciplinas de graduação e pós-graduação em Administração, especialmente nas áreas de Gestão e Políticas Públicas, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão de Stakeholders, Estratégia Empresarial e Sustentabilidade. Também pode ser aplicado em cursos de Gestão Pública, Desenvolvimento Regional e áreas afins. A narrativa permite discutir a relação entre organizações privadas e o ambiente institucional em que estão inseridas, favorecendo reflexões sobre tomada de decisão em contextos marcados por múltiplos interesses, conflitos sociais e limitações regulatórias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A análise do caso pode ser conduzida a partir da Teoria dos Stakeholders, da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da literatura sobre governança colaborativa e sustentabilidade urbana. Essas abordagens partem do pressuposto de que as organizações não operam isoladamente, mas inseridas em ambientes sociais complexos, nos quais diferentes grupos possuem interesses legítimos e frequentemente conflitantes.

A Teoria dos Stakeholders sustenta que gestores devem considerar, em seus processos decisórios, não apenas os interesses dos proprietários ou clientes, mas também os impactos produzidos sobre moradores, trabalhadores, órgãos públicos, organizações comunitárias e demais atores afetados por suas atividades. No caso do Mirante Bar, os conflitos observados não decorrem exclusivamente das operações internas da empresa, mas das interações produzidas entre diferentes grupos que compartilham o mesmo espaço urbano.

Complementarmente, a literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa sugere que organizações contemporâneas devem assumir compromissos que ultrapassam a geração de resultados econômicos. Questões relacionadas à poluição sonora, descarte de resíduos, consumo excessivo de álcool, segurança, mobilidade urbana e convivência comunitária representam desafios que exigem respostas socialmente responsáveis por parte dos gestores.

Os estabelecimentos de lazer noturno não apenas movimentam a economia local, mas também geram impactos sociais significativos na comunidade. As questões relacionadas ao lazer noturno envolvem dinâmicas complexas de resistência e adaptação por parte dos jovens, especialmente em contextos de mudanças sociais e regulatórias (Costa et al., 2022). O setor de entretenimento noturno é uma dimensão essencial da vida urbana, sendo responsável por impulsionar a economia, gerar empregos e criar espaços de interação social tanto entre os clientes quanto entre os funcionários (Nofre, 2023).

As práticas empresariais éticas e responsáveis vêm sendo destacadas como um fator relevante na escolha de estabelecimentos como restaurantes, bares, boates e outros estabelecimentos onde tipicamente há consumo de comida e álcool (Kaur et al., 2022). Dentre as referências utilizadas no setor de entretenimento, destacam-se pesquisas como a de Sanchez (2017), que explora os impactos do consumo de álcool entre jovens. Outros estudos, como o de Pereira et al. (2022) e dos Santos e Borges (2024), analisam a satisfação dos consumidores em bares, enquanto Mecca (2021) e Lima (2024) investigam a relação entre lazer noturno e a identidade juvenil em diferentes contextos urbanos.

As práticas de lazer urbano e a cultura juvenil são elementos centrais na dinâmica dos espaços noturnos, especialmente nos bares. Hughes et al. (2012) discutem como as interações

sociais moldam o espaço físico. Para os gestores, compreender essas dinâmicas é essencial para atender às necessidades desse público. Lima (2024) aborda o conceito de “studentification”, destacando o impacto dos estudantes universitários na transformação de bairros urbanos, muitas vezes associados à vida noturna e à presença de bares. O autor também trata das práticas culturais e informais nos espaços urbanos, ressaltando como a juventude redefine territórios e identidades culturais no lazer noturno.

Além disso, o estudo de Aagerup (2020) estabelece que diferentes abordagens gerenciais e estratégias são voltadas para atender às demandas de diferentes perfis de clientes. Alguns bares destacam-se pela proposta inovadora de cardápios e promoções, enquanto outros apostam em uma identidade visual e simbólica que dialoga com seu público. Nesse sentido, ao gerir o estabelecimento de forma que considere as responsabilidades sociais, o gestor está também selecionando de forma específica seu público, nesse caso, a população jovem.

A identidade juvenil nos espaços de lazer vai além do impacto na saúde, influenciando aspectos sociais e econômicos das regiões em que os bares estão inseridos. De acordo com Pais (1990), essas dinâmicas são importantes no cotidiano juvenil como um criador de identidade individual e, para gestores que buscam um equilíbrio entre desenvolvimento econômico e responsabilidade social, são considerações a serem estudadas para estabelecer o ambiente desejado.

Diante das considerações apresentadas, torna-se evidente que os bares e outros empreendimentos noturnos exercem um papel significativo na configuração do espaço urbano e na dinâmica social das cidades. Esses estabelecimentos não apenas movimentam a economia e promovem a interação social, mas também geram desafios que precisam ser cuidadosamente gerenciados. Questões como segurança, impactos na vizinhança, transformações urbanas e saúde pública estão diretamente ligadas ao funcionamento dessas atividades, exigindo dos gestores uma abordagem que vá além da busca por rentabilidade, incorporando práticas de responsabilidade social e sustentabilidade (Lugosi et al., 2020). De acordo com Hughes et al. (2012), essas questões são diretamente relacionadas com o comportamento dos frequentadores e devem ser tratadas com a devida atenção pelos gestores, a fim de criar um ambiente mais harmônico e consciente dos impactos sociais.

Os espaços de lazer noturno possuem características específicas que influenciam diretamente a experiência dos usuários. Segundo Reckziegel (2009), os aspectos configuracionais e formais destes ambientes, como iluminação, acústica, layout e acessibilidade, estão intrinsecamente relacionados à satisfação e preferência dos frequentadores. A pesquisa conduzida pela autora em estabelecimentos noturnos demonstrou

que elementos físicos do ambiente não apenas determinam o conforto imediato, mas também comunicam valores organizacionais aos clientes.

A dimensão social destes espaços transcende o mero entretenimento, configurando-se como locais de interação e formação de identidades coletivas. Neste contexto, práticas de RSC que considerem a configuração física dos ambientes podem potencializar tanto a experiência do usuário quanto o impacto social positivo do estabelecimento. Reckziegel (2009) argumenta que a disposição espacial e a ergonomia dos ambientes de lazer noturno, quando planejadas considerando questões de acessibilidade e inclusão, tornam-se manifestações concretas de responsabilidade social. Segundo Kaur et al. (2022), a relação entre práticas de RSC e percepção de marca em empresas do setor de hospitalidade tem sido estudada cada vez mais e pode ser um importante fator atrativo para clientes.

O estudo evidencia que consumidores expostos à comunicação sobre práticas de RSC apresentam maior probabilidade de desenvolver lealdade à marca comparados àqueles que desconhecem tais iniciativas. Para estabelecimentos de lazer noturno, esta correlação sugere oportunidades significativas, especialmente considerando que o público jovem, predominante nestes espaços, demonstra crescente preocupação com questões socioambientais em suas decisões de consumo.

Em estabelecimentos noturnos, onde a interação entre funcionários e clientes constitui elemento central da experiência, o engajamento genuíno dos colaboradores com valores de RSC potencializa a comunicação destes valores aos consumidores. O autor sugere que programas de treinamento específicos e sistemas de reconhecimento que valorizem comportamentos alinhados à RSC são estratégias eficazes para estabelecer este “papel mediador” dos funcionários.

O setor de lazer noturno é predominantemente composto por pequenas e médias empresas (PMEs), que enfrentam desafios particulares na implementação de práticas de RSC. Zou et al. (2021) investigam os fatores que motivam as PMEs a adotarem a RSC em economias emergentes, identificando que barreiras como restrições de recursos financeiros, conhecimento limitado sobre práticas sustentáveis e dificuldades na mensuração de impactos sociais são obstáculos recorrentes nesse segmento. Contudo, os autores também evidenciam que motivações internas, como os valores pessoais dos proprietários-gestores e o senso de responsabilidade comunitária, e motivações externas, como pressões de stakeholders e expectativas do mercado local, constituem forças propulsoras relevantes para a adoção da RSC em pequenos negócios.

Aplicando essa perspectiva ao setor de entretenimento noturno, observa-se que a proximidade com a comunidade local, a agilidade na tomada de decisão e o potencial para inovação social representam oportunidades singulares para que essas empresas respondam às demandas de seus stakeholders de forma ágil e personalizada. Nesse sentido, Zou et al. (2021) sustentam que pequenos estabelecimentos que implementam práticas simples e consistentes de RSC, como destinação adequada de resíduos, políticas de consumo responsável de álcool e parcerias com organizações comunitárias, tendem a colher benefícios significativos em termos de reputação, legitimidade social e fidelização de clientes.

A compreensão dos fatores que influenciam a decisão de escolha de estabelecimentos por parte dos consumidores é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de RSC. A pesquisa publicada por He e Sutunyararak (2024) e de Neto e Santos (2021) evidenciam que a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa tem efeito positivo direto no comportamento inovador dos funcionários, com suporte adicional do comprometimento organizacional, que é um reforço positivo para a moral dos funcionários, resultando em um melhor desempenho. Azim (2016) sugere que o comprometimento organizacional atua como mediador nessa relação. Solomon (2016) sugere que as atitudes de compra refletem as características individuais do consumidor, mediadas por valores e necessidades, e Zeithaml (1988), por sua vez, propõe o modelo means-end, que explica como consumidores atribuem valor a produtos e serviços, considerando experiências e benefícios intangíveis. No contexto dos bares, essa percepção de valor se estende à criação de ambientes atrativos, seguros e compatíveis com as demandas do público, criando também uma visão positiva da organização por parte dos clientes.

A discussão também é enriquecida pela literatura sobre sustentabilidade urbana e governança colaborativa. Essas perspectivas enfatizam que problemas complexos raramente são solucionados por um único ator. Ao contrário, exigem articulação entre setor privado, comunidade, universidades, órgãos públicos e organizações da sociedade civil. Sob essa ótica, o desafio enfrentado por Miguel não consiste apenas em administrar um bar, mas em participar da construção de mecanismos coletivos de convivência e desenvolvimento sustentável para a região.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Fontes de Dados

O caso foi construído a partir da experiência profissional dos autores como gestores, consultores e pesquisadores envolvidos em temas relacionados à gestão pública, segurança pública, políticas urbanas e entretenimento noturno. Embora a narrativa seja fictícia, sua elaboração foi inspirada em situações recorrentes observadas na cidade de Uberlândia, complementadas por literatura científica sobre lazer noturno, responsabilidade social corporativa, gestão de stakeholders, sustentabilidade urbana e políticas públicas. A utilização de uma organização fictícia permitiu preservar a confidencialidade dos envolvidos e ampliar o potencial pedagógico da discussão.

3.2 Recomendação de Aplicação

A aplicação do caso não exige conhecimento prévio aprofundado sobre a literatura utilizada em sua análise. Entretanto, recomenda-se que os estudantes possuam noções básicas sobre gestão organizacional, formulação e implementação de políticas públicas, responsabilidade social corporativa e gestão de stakeholders. Esses conhecimentos favorecem a compreensão das tensões existentes entre interesses econômicos, demandas sociais e exigências regulatórias presentes ao longo da narrativa.

O caso pode ser utilizado tanto em disciplinas introdutórias quanto avançadas. Em disciplinas introdutórias, permite explorar conceitos fundamentais relacionados à interação entre organizações e ambiente institucional. Em disciplinas mais avançadas, possibilita aprofundar discussões sobre governança colaborativa, construção de legitimidade organizacional, sustentabilidade empresarial, gestão de conflitos urbanos e tomada de decisão em contextos de elevada complexidade social.

3.3 Plano de Aula Sugerido

A aplicação do caso pressupõe leitura prévia pelos estudantes. Recomenda-se uma duração total entre 150 e 180 minutos, distribuída em etapas sucessivas de contextualização, discussão em grupos, debate em plenária, reunião simulada e consolidação dos aprendizados. O objetivo é estimular a análise crítica dos dilemas apresentados, permitindo que os participantes compreendam a complexidade das relações entre empreendedores, moradores, frequentadores, instituições públicas e demais atores envolvidos na dinâmica do entretenimento noturno.

Tabela 1 – Estrutura sugerida para o plano de ensino e objetivos de aprendizagem

Etapas	Tempo	Atividade	Objetivo de aprendizagem
Preparação prévia	Antes da aula	Leitura individual do caso	Compreender o contexto e os dilemas apresentados
Contextualização	15 min	Apresentação do caso pelo professor	Identificar os atores e conflitos envolvidos
Discussão em grupos	30 min	Debate inicial das questões propostas	Desenvolver capacidade analítica
Debate em plenária	45 min	Compartilhamento das análises dos grupos	Comparar perspectivas e identificar conflitos
Reunião simulada	120 min	Representação dos stakeholders do caso	Aplicar conceitos teóricos à prática e desenvolver capacidade argumentativa
Síntese e encerramento	30 min	Consolidação dos aprendizados	Integrar teoria, análise e tomada de decisão

Fonte: elaborado pelo autor.

Como estratégia complementar de aprendizagem, recomenda-se a realização de uma reunião simulada envolvendo os diferentes stakeholders relacionados ao caso. Os estudantes deverão organizar-se em grupos conforme configuração previamente realizada em sala de aula pelo professor. O trabalho deverá ser desenvolvido coletivamente, sendo esperada a participação efetiva de todos os integrantes do grupo em sua elaboração.

O formato do relatório escrito é livre, não havendo exigência de modelo específico de formatação. Cada grupo poderá estruturar o material da forma que considerar mais adequada, desde que o conteúdo apresente clareza, coerência e adequada fundamentação analítica. Não há limite mínimo ou máximo de páginas. Na data da atividade, os grupos deverão entregar ao professor a versão definitiva do trabalho escrito.

A apresentação será realizada em ambiente virtual, por meio de plataforma digital, utilizando link previamente disponibilizado pelo professor. A dinâmica ocorrerá na forma de uma reunião simulada online, na qual cada grupo representará uma organização ou ator institucional envolvido direta ou indiretamente com a realidade retratada no caso. Os estudantes poderão escolher livremente a natureza da organização representada, desde que haja coerência com os fatos, atores e problemas apresentados na narrativa. Antes do início da atividade, cada grupo deverá informar claramente qual organização representa.

Durante toda a reunião, os estudantes deverão manifestar-se a partir da perspectiva da organização assumida, explicitando interesses, argumentos, limitações e propostas compatíveis

com o papel desempenhado. Espera-se que os participantes deixem claro, ao longo das discussões, que suas manifestações representam os interesses, percepções e posicionamentos da organização assumida, e não necessariamente suas opiniões pessoais.

O professor atuará como mediador e presidente da reunião, sendo responsável por organizar a ordem das falas, estimular o debate, formular questionamentos, explorar divergências e promover o diálogo entre os diferentes posicionamentos apresentados.

O objetivo central da atividade é discutir os modelos de gestão relacionados ao caso, considerando suas implicações econômicas, sociais, ambientais e organizacionais no longo prazo. Parte-se do pressuposto de que o modelo atualmente observado apresenta limitações e sinais de esgotamento, exigindo reflexão crítica e proposição de alternativas de gestão. Nesse contexto, diferentes organizações são convocadas a apresentar seus pontos de vista, interesses, preocupações e propostas para os problemas apresentados no caso. Para a reunião simulada, sugere-se a seguinte dinâmica:

- a) Parte 1: Defesa do posicionamento do Grupo 1 (20 minutos); críticas do Grupo 2 (7 minutos); comentário de aluno sorteado (3 minutos).
- b) Parte 2: Defesa do posicionamento do Grupo 2 (20 minutos); críticas do Grupo 3 (7 minutos); comentário de aluno sorteado (3 minutos).
- c) Parte 3: Defesa do posicionamento do Grupo 3 (20 minutos); críticas do Grupo 4 (7 minutos); comentário de aluno sorteado (3 minutos).
- d) Parte 4: Defesa do posicionamento do Grupo 4 (20 minutos); críticas do Grupo 1 (7 minutos); comentário de aluno sorteado (3 minutos).

Embora nem todos os integrantes precisem participar da exposição principal do grupo, todos deverão estar preparados para realizar intervenções individuais de, no mínimo, três minutos. Durante a atividade serão realizados quatro sorteios, por meio dos quais estudantes serão convidados a comentar criticamente os argumentos apresentados pelos grupos. Os sorteios têm como objetivo estimular a preparação individual dos participantes, garantir atenção contínua às discussões e possibilitar uma avaliação mais abrangente do desempenho individual e coletivo. Dessa forma, espera-se que todos os estudantes se preparem para opinar sobre o caso e acompanhem atentamente as reflexões apresentadas pelos demais grupos ao longo da atividade.

Ao final da reunião, o professor poderá abrir uma enquete ou votação para que a turma identifique coletivamente quais conclusões, consensos, divergências e encaminhamentos emergiram do debate. Esse momento final permite consolidar os principais aprendizados produzidos ao longo da atividade e relacioná-los aos conceitos discutidos na disciplina.

A reunião simulada poderá ser gravada para fins acadêmicos e avaliativos. Em razão disso, todos os participantes deverão manter suas câmeras ligadas durante a apresentação. A manutenção das câmeras ligadas visa assegurar a participação efetiva dos integrantes e possibilitar adequada avaliação do desempenho individual e coletivo. Caso algum estudante apresente impedimento ou desconforto em relação a esse formato, deverá comunicar previamente o professor para que sejam definidas alternativas pedagógicas adequadas. Na ausência de manifestação prévia, presume-se a concordância com as condições propostas para a atividade.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

4.1 O Mirante Bar e a Chegada de um Novo Gestor

O Mirante Bar foi fundado na década de 1990, em um bairro tradicional da cidade, próximo a uma universidade que, desde então, moldou significativamente a dinâmica local. Inicialmente, o bar surgiu como uma pequena iniciativa familiar, com o objetivo de oferecer um espaço acolhedor para moradores da região desfrutarem de refeições simples e encontros informais. O ambiente rústico, com mesas de madeira distribuídas sob a sombra de árvores frondosas, rapidamente atraiu também estudantes e professores que buscavam um local tranquilo para socializar fora do ambiente acadêmico.

Ao longo dos anos, o Mirante Bar consolidou-se como um espaço de referência na vida noturna da cidade. Tornou-se conhecido pela atmosfera descontraída, pelo atendimento próximo e cordial, e por um cardápio que combinava pratos típicos da culinária regional com bebidas artesanais produzidas localmente. Além disso, o bar passou a sediar pequenos eventos culturais, como apresentações musicais, e encontros temáticos, reforçando sua identidade como um espaço de convivência comunitária.

A localização privilegiada, próxima à universidade, contribuiu para a formação de uma clientela heterogênea: moradores antigos do bairro, professores, ex-alunos que retornavam com frequência, e estudantes em busca de lazer e interação social. Contudo, a evolução do setor de entretenimento na cidade ao longo das últimas duas décadas trouxe novos desafios. O surgimento de bares e casas noturnas mais modernos, com propostas inovadoras e fortemente alinhadas às tendências culturais e tecnológicas do público universitário, provocou uma mudança significativa nas preferências dos consumidores.

Em 2024, a decisão do proprietário original de se aposentar e transferir a gestão para seu sobrinho, Miguel Santos, representou, portanto, não apenas uma mudança administrativa, mas uma oportunidade de revisão do modelo de negócio. O novo gestor herdava um espaço com forte capital simbólico e histórico, mas que necessitava urgentemente de uma reflexão sobre sua identidade, seu posicionamento no mercado e sua capacidade de se adaptar às novas demandas do setor de entretenimento noturno.

Especialmente após o período da pandemia, observou-se um crescimento expressivo do público frequentador dos bares e casas noturnas. Depois de meses de restrições, a retomada das atividades fez explodir a procura por lazer e socialização, e a região próxima à universidade passou a concentrar ainda mais estabelecimentos. Novos bares foram inaugurados, ampliando a atratividade da área, que rapidamente se consolidou como uma das principais referências de entretenimento noturno da cidade. Como consequência, não apenas os estudantes universitários,

mas também moradores de diversos bairros de Uberlândia começaram a se deslocar para a região, provocando grandes aglomerações, sobretudo nas noites de sexta-feira e sábado. Esse intenso fluxo de pessoas, somado ao consumo de álcool e ao prolongamento das atividades pela madrugada, passou a gerar incômodos cada vez mais frequentes para os vizinhos, que reclamavam de poluição sonora, trânsito intenso e insegurança no entorno.

Algum tempo depois de assumir a administração do Mirante Bar, Miguel conseguiu implementar as mudanças que considerava importantes para manter o espaço competitivo diante das exigências do novo cenário da vida noturna, acreditando, então, que o período mais difícil já havia ficado para trás. Contudo, logo foi surpreendido pela notícia de que os moradores da região estavam organizando um abaixo-assinado, mobilizando a comunidade e recolhendo assinaturas com o propósito de pressionar as autoridades a determinar o fechamento do estabelecimento.

4.2 E Agora, o que Fazer?

Desejando compreender as razões que levavam os moradores a defender o fechamento do Mirante Bar, Miguel decidiu buscar respostas. Para isso, reuniu-se com diferentes representantes da comunidade, entre eles membros da prefeitura, autoridades policiais, lideranças religiosas e outros atores locais, a fim de entender melhor os dilemas que cercavam sua gestão e os conflitos gerados em torno do estabelecimento. Foi nesse processo de diálogo que ele tomou conhecimento das seguintes situações:

4.2.1 Tratamento acústico insuficiente

Num sábado à noite, Miguel foi surpreendido pela visita de um fiscal da prefeitura acompanhado de uma viatura da Polícia Militar. O som estava ligado para animar os clientes, mas dentro dos limites que ele acreditava aceitáveis. O fiscal, porém, explicou de forma direta: — Recebemos diversas reclamações de vizinhos nesta noite, senhor Miguel. Precisamos que o senhor desligue o som imediatamente.

O policial que o acompanhava reforçou:

— As ligações têm sido constantes. A vizinhança já não aguenta mais. Entendemos que o senhor está trabalhando, mas, do outro lado, há moradores que querem descansar.

Miguel obedeceu, mas saiu da situação contrariado. Já não era a primeira vez que desligava o som por causa das denúncias, e começava a perceber que seu negócio passava a ser visto como vilão da vizinhança, ainda que outros bares também contribuíssem para o barulho.

Miguel concluiu que uma das principais reclamações contra o seu estabelecimento se referia, de fato, ao excesso de barulho. Ele já tinha orçado quanto ficaria investir em tratamento acústico para o bar, mas também ouviu colegas vizinhos comentarem:

— Eu não vou mudar nada, estou trabalhando [...]! – afirmava indignado o seu companheiro de trabalho lembrando-o do exemplo de um bar vizinho, que reformou toda a parte acústica e mesmo assim continuava a receber multas e fiscalizações. Isso mostrava que talvez um investimento isolado de apenas um bar não fosse suficiente. As reclamações continuariam.

Em outra ocasião, um morador foi pessoalmente tirar satisfações em frente a um dos bares da região. Chegou exaltado, gritando com clientes e funcionários, apontando o dedo em direção aos empreendedores:

— Vocês não respeitam ninguém! A vizinhança não consegue mais dormir!

Miguel, tentando apaziguar, respondeu com indignação, mas também empatia:

— Senhor, eu entendo a sua revolta, mas não é justo jogar toda a culpa em mim. Ontem mesmo desliguei o som do bar, e ainda assim ligaram para a polícia por causa de um carro com som automotivo parado na rua, bem na frente do meu estabelecimento. Não fui eu, não foram meus funcionários, mesmo assim quem leva a culpa sou sempre eu – e termina com um grito em tom de desespero, lembrando da multa que ganhou na ocasião – trabalhador nesse país só leva ferro. Um funcionário seguiu num discurso acalorado alegando perseguição dos moradores e da própria polícia.

A conclusão a que Miguel chegava é que, além do som vindo dos próprios bares, havia também o incômodo gerado pelo fluxo de veículos e pela aglomeração de pessoas nas calçadas, com gritos e conversas em tom elevado que varavam a madrugada. As queixas se multiplicavam e eram registradas junto à prefeitura, à Polícia Militar e até à Secretaria Municipal de Meio Ambiente, pressionando cada vez mais a gestão do Mirante Bar.

Por fim, o golpe final veio quando o promotor de Justiça instaurou um inquérito civil público para apurar formalmente as denúncias de poluição sonora na região, colocando em xeque não apenas o futuro do Mirante, mas de todo o polo de bares no entorno da universidade.

4.2.2 Coleta e tratamento insuficiente do lixo

Numa segunda-feira pela manhã, Miguel precisou sair cedo para resolver pendências pessoais no centro da cidade. Ao passar pela rua do Mirante Bar, deteve-se surpreso com a cena que encontrou: sacos rasgados, garrafas plásticas espalhadas, copos descartáveis e restos de comida ocupavam boa parte da calçada. Era um cenário que, até então, ele nunca tinha presenciado, já que costumava deixar o local apenas na madrugada, quando a equipe de limpeza do bar recolhia o que estava dentro do espaço interno.

Do outro lado da rua, avistou um senhor de idade, encurvado, varrendo a porta de sua casa. A cada movimento da vassoura, juntava montes de lixo que chegavam à altura de sua cintura. Curioso e constrangido, Miguel se aproximou:

— Bom dia, seu Joaquim. O senhor está sempre fazendo esse trabalho?

O aposentado, sem parar o movimento da vassoura, respondeu:

— Toda segunda-feira é assim, meu filho. Se eu não varrer, não consigo nem tirar meu carro da garagem. Minha família vem me visitar toda semana, mas antes de abrir a porta preciso dar um jeito nesse entulho.

O olhar cansado do morador denunciava não apenas o esforço físico, mas também a resignação diante da rotina. Em certo momento, a voz do idoso embargou, e ele confidenciou, em tom emocionado:

— Sabe, minha esposa já não consegue dormir no quarto. Ela passou a dormir na sala, porque lá pelo menos o barulho parece um pouco menor. Mas o lixo... o lixo não tem jeito, aparece sempre.

Miguel ficou em silêncio por alguns segundos, sem saber como reagir. “Não seria a prefeitura a verdadeira responsável por fazer o trabalho de Joaquim?” – pensou. Ele se deu conta de que nunca tinha percebido como a rua amanhecia depois das noites movimentadas no bar. A imagem do senhor, sozinho, recolhendo sacos e garrafas jogadas por frequentadores, o marcou profundamente. Concluiu, então, que, além do problema do som, o lixo também era insuportável para os moradores da região. Era essa mais uma parte do dilema que ele não poderia mais ignorar. Haveria outros motivos que levavam os moradores a se incomodar com o Mirante? Sim, e não eram poucos.

4.2.3 Pessoas em situação de rua e pequenos furtos

Certa noite, ao fechar o caixa já depois das duas da manhã, Miguel notou um homem sentado na calçada em frente ao Mirante Bar. O sujeito, com roupas gastas e olhar cansado, pedia moedas aos clientes que iam embora. Tocou Miguel vê-lo assim, sozinho, naquela hora. Movido por empatia, pediu à cozinha que preparasse uma marmita com arroz, feijão e um pedaço de frango, e entregou ao homem.

— Obrigado, patrão, Deus lhe pague! — disse o rapaz, emocionado.

Não demorou para que a cena se repetisse, mas em maior escala. No fim de semana seguinte, Miguel encontrou quatro pessoas em situação semelhante aguardando na porta do bar. Uma delas pediu:

— O senhor tem mais daquela comida? A gente soube que aqui o dono ajuda quem tá precisando.

O gesto solidário de Miguel, embora bem-intencionado, acabou atraindo ainda mais pessoas. E não só ele: outros bares vizinhos, com funcionários igualmente sensibilizados, também começaram a oferecer refeições e pequenas ajudas. Em pouco tempo, o entorno dos

estabelecimentos passou a se tornar um ponto de concentração da população em situação de rua.

Certa noite, um grupo de jovens de uma igreja estacionaram um carro popular carregado de quentinhas e começou a distribuir refeições para quem se aglomerava na calçada. Miguel se aproximou e comentou:

— Amigos, é muito nobre o que vocês estão fazendo, mas já perceberam que aqui nem lixeira existe? Para onde vão os restos de comida, as embalagens?

Os jovens, animados com a ação, pouco prestaram atenção à advertência. Poucos minutos depois, restos de arroz e sacos plásticos começaram a se espalhar pelo chão, misturados ao lixo que já se acumulava no local.

Foi nesse momento que o senhor Joaquim, o mesmo vizinho idoso que varria a rua toda segunda-feira, saiu de sua casa enfurecido e gritou em direção a um dos voluntários:

— Vai dar esmola na porta da sua casa, não da minha!

Miguel assistiu à cena com um misto de constrangimento e impotência. Percebia que o problema não havia surgido apenas de suas ações, mas também da caridade mal planejada de muitos que trabalhavam ou atuavam no entorno. A boa intenção, somada à ausência de estrutura pública adequada, transformava um gesto de solidariedade em mais um motivo de atrito com a vizinhança.

Com o passar dos meses, a situação ficou ainda mais delicada. Pequenos furtos começaram a aumentar na região. Os registros de água foram trancados com correntes para evitar o roubo de pedaços de cobre; moradores instalaram grades nos recuos dos portões sociais para impedir que fossem usados como abrigo improvisado ou banheiro público; furtos de fios de cobre se tornaram recorrentes; e episódios envolvendo a subtração de botijões de gás, roupas do varal ou bicicletas deixadas em garagens passaram a fazer parte do cotidiano do bairro. Os moradores lamentavam em conversas nas calçadas:

— A vida aqui já não é mais a mesma...

Miguel, refletindo diante daquela realidade, pensou consigo mesmo:

— “Não seria a assistência social da prefeitura a verdadeira responsável por tratar daqueles problemas? E a polícia, cadê ela quando precisamos que prenda os verdadeiros criminosos? Será que eles só veem o meu bar como o responsável? Ficam lá fingindo que trabalham... não adianta nada.”

A sua busca por redescobrir o ambiente que o cercava continuava. E haveria muito mais a descobrir. Miguel começou a reconhecer que havia muitos órgãos envolvidos em todos aqueles

problemas e que o seu bar tinha, sim, parte nisso. Foi então que uma pergunta passou a pairar em sua mente inquieta: “O que fazer?”

4.2.4 Consumo excessivo de álcool e brigas

As noites de sexta-feira e sábado, que garantiam o maior faturamento do Mirante Bar, também passaram a ser as mais problemáticas. O consumo de álcool em excesso transformava o clima descontraído em confusão. Miguel sabia que o lucro vinha, em boa parte, das bebidas vendidas nessas noites, mas também era nelas que os maiores transtornos aconteciam.

Certa vez, por volta das três da manhã, dois jovens começaram a discutir depois de esbarrarem um no outro próximo ao balcão. O empurrão rapidamente se transformou em socos, derrubando mesas e assustando clientes. Um garçom correu até Miguel:

— Miguel, chama a polícia! Isso vai sair do controle!

Enquanto tentava acalmar a situação, Miguel se viu acuado. Clientes saíam às pressas, cadeiras eram derrubadas e uma garrafa chegou a ser quebrada durante a briga. A Polícia Militar foi acionada, mas, ao chegar, encontrou o bar já em clima de tensão generalizada. Alguns moradores, acordados pelo barulho, também ligaram indignados, relatando “tumulto” e “insegurança” na rua.

Não era um caso isolado. Em outras ocasiões, brigas se espalharam até a calçada, envolvendo não apenas clientes do Mirante, mas frequentadores de outros bares vizinhos. Um vizinho, ao ver a cena, disparou em tom acusatório:

— Miguel, o seu bar virou bagunça! A gente não tem mais paz aqui!

Miguel tentava argumentar que a confusão não se limitava ao seu estabelecimento, mas sim ao conjunto de bares que formava o polo noturno da região. Ainda assim, a sensação era de que o peso da responsabilidade recaía sempre sobre ele.

A cada fim de semana, a cena se repetia: clientes embriagados, discussões acaloradas, brigas, garrafas quebradas e até pequenos furtos aproveitando a distração do tumulto. As chamadas à polícia se tornavam cada vez mais frequentes, e a imagem do Mirante Bar passava a ser associada não apenas ao lazer, mas também à violência.

Miguel, exausto, refletia: até que ponto poderia controlar o comportamento de seus clientes? Onde terminava a responsabilidade do bar e começava a do poder público? Reconhecia que não podia simplesmente lavar as mãos, mas também não via como arcar sozinho com um problema que parecia maior do que ele.

4.2.5 Falta de estacionamento e aglomeração de pessoas em via pública

À medida que o polo de bares se consolidava, outro problema passou a incomodar cada vez mais os moradores: a falta de estacionamento e a aglomeração de pessoas nas ruas. Nas noites

de maior movimento, não havia vagas suficientes para os clientes, e os carros eram deixados em qualquer canto: nas calçadas, nas esquinas, em frente a garagens.

Em uma noite de sábado, Miguel foi surpreendido por uma moradora batendo à porta do bar, visivelmente nervosa:

— Senhor Miguel, por favor, peça para alguém tirar esse carro da frente da minha garagem! Minha filha precisa sair para trabalhar e está presa há quase meia hora!

Além disso, as multidões que se formavam nas calçadas e até mesmo no leito da rua criavam um bloqueio constante. Não era raro que ônibus coletivos e veículos de moradores ficassem presos em meio à aglomeração, obrigados a buzinar para conseguir passagem. O próprio Miguel presenciou um motorista de ônibus frear bruscamente diante de um grupo de jovens que conversava tranquilamente no meio da rua. O motorista baixou a janela:

— Simbora, gente! Isso aqui é rua, não pista de dança! — gritou, tentando vencer o barulho. “saíam da frente, isso aqui não pista de dança. Isso aqui é rua, não é balada ao ar livre bando de folgado”.

“De fato, talvez os jovens quisessem transformar os ônibus que tentavam passar ali em um verdadeiro trio elétrico” – concordava Miguel com gritos ouviu de um dos motoristas que, em tom debochado, tentava se fazer entendido. Era de fato o que parecia. Carnaval de rua.

Os problemas de estacionamento e circulação ainda se agravavam com os carros de aplicativo que disputavam espaço para pegar e deixar passageiros, além dos veículos com som automotivo ligado em volume alto, ampliando a sensação de desordem.

Foi nesse momento que Miguel começou a perceber que as dificuldades enfrentadas pelo Mirante Bar iam além da gestão interna do negócio. Seu empreendimento estava inserido em um ecossistema urbano muito mais amplo, no qual bares, moradores, estudantes, órgãos públicos, forças de segurança e instituições sociais se entrelaçavam de maneira inevitável.

A cada novo dilema, Miguel entendia que a sustentabilidade social do Mirante dependeria não apenas de suas escolhas individuais, mas de sua capacidade de dialogar com a comunidade e de se posicionar como parte da solução.

No cenário que se formava, diversos atores eram diretamente impactados ou envolvidos: moradores do bairro, frequentadores do bar, pessoas em situação de rua, estudantes da universidade, igrejas e outras entidades comunitárias, além de órgãos públicos como a Prefeitura (meio ambiente, mobilidade urbana, limpeza urbana, trânsito), a Universidade e a Polícia Militar, sem contar as organizações do terceiro setor e as instituições não governamentais que atuavam na assistência social.

Diante de tantos interesses cruzados, Miguel se viu diante de um grande questionamento: como agir de forma responsável e eficaz, considerando todos esses atores e suas demandas, para que o Mirante Bar pudesse coexistir de maneira harmoniosa com a comunidade? Sua decisão não definiria apenas a convivência no entorno imediato do bar, mas também o papel do estabelecimento na vida comunitária e no ecossistema social do bairro.

Diante de tantos dilemas, Miguel se via em meio a um labirinto de responsabilidades divididas entre moradores, frequentadores, poder público, órgãos de fiscalização e o próprio setor de entretenimento noturno. O futuro do Mirante Bar parecia depender menos de soluções isoladas e mais da construção de caminhos coletivos.

Foi nesse cenário de incertezas e tensões que uma pergunta passou a ecoar em sua mente: qual seria o papel de um gestor diante de problemas que ultrapassam as paredes do próprio negócio?

5 NOTAS DE ENSINO E CONDUÇÃO DO DEBATE

A condução do debate deve estimular os estudantes a reconhecer que os problemas enfrentados pelo Mirante Bar possuem natureza multifacetada. Embora parte das dificuldades esteja associada às atividades desenvolvidas pelo estabelecimento, diversas outras decorrem de fatores externos, envolvendo o comportamento dos frequentadores, atuação do poder público, transformações urbanas, dinâmica estudantil e questões sociais mais amplas.

Inicialmente, recomenda-se discutir como os diferentes stakeholders interpretam os problemas apresentados. Os moradores tendem a enfatizar questões relacionadas ao sossego, segurança e qualidade de vida. Os empresários preocupam-se com a sustentabilidade econômica dos negócios. Os clientes valorizam lazer, sociabilidade e liberdade de escolha. Já os órgãos públicos enfrentam limitações institucionais, orçamentárias e legais para lidar com todas as demandas simultaneamente.

A partir dessa compreensão, os estudantes devem ser estimulados a identificar possíveis soluções e avaliar suas consequências. Perguntas como “Quem é responsável pelos problemas apresentados?”, “Quais soluções dependem exclusivamente do gestor?” e “Quais soluções exigem ação coletiva?” ajudam a deslocar a discussão de uma lógica de culpabilização para uma perspectiva de construção colaborativa de alternativas.

O professor pode explorar ainda os limites da responsabilidade social corporativa. Até que ponto o gestor deve assumir responsabilidades por problemas que ocorrem fora dos limites físicos do estabelecimento? Em que momento a omissão pode comprometer a legitimidade social da organização? Como equilibrar sustentabilidade econômica e responsabilidade social? Essas questões tendem a gerar debates ricos e alinhados aos objetivos educacionais do caso.

O caso apresentado oferece uma oportunidade valiosa para a discussão de questões relacionadas à gestão de empreendimentos em ambientes urbanos regulados. A partir da experiência fictícia de Miguel Santos, é possível provocar reflexões sobre os desafios da adaptação a políticas públicas, a interação com stakeholders e a busca pelo equilíbrio entre interesses comerciais e responsabilidade social.

É importante que o professor oriente os alunos para o fato de que os dilemas aqui apresentados não comportam respostas únicas ou ideais. As situações vividas por Miguel frequentemente colocam em tensão valores legítimos e igualmente relevantes: a viabilidade econômica do negócio, o bem-estar da comunidade, a responsabilidade social do gestor e os limites do que cabe ao poder público resolver. Nesse sentido, o objetivo da discussão não é encontrar a solução correta, mas desenvolver a capacidade de avaliar trade-offs, reconhecer

consequências e posicionar-se de forma fundamentada diante de escolhas que, na prática gerencial, raramente são confortáveis.

A seguir, apresentam-se as questões para debate em sala de aula, integradas às suas orientações de análise:

5.1 Questão (a): Como os gestores podem antecipar-se às mudanças nas políticas públicas e adaptar suas estratégias?

Os alunos poderão refletir sobre a importância do monitoramento constante do ambiente institucional, da construção de redes de relacionamento com órgãos públicos e da flexibilidade estratégica para responder rapidamente a novas exigências. Estratégias como a análise de tendências regulatórias, a participação em fóruns locais e o investimento em práticas de compliance podem ser discutidas como formas de antecipação e adaptação.

No caso de Miguel, a chegada da fiscalização e do inquérito do Ministério Público não foi uma surpresa para quem acompanhava de perto as queixas da vizinhança. Gestores bem-preparados monitoram continuamente o ambiente institucional e regulatório. A participação em associações setoriais, a construção de canais de diálogo com órgãos municipais antes que crises se instalem, a adoção preventiva de práticas de compliance (tratamento acústico, gestão de resíduos, controle de acesso) e o monitoramento de tendências regulatórias em cidades com perfil similar são caminhos concretos. Vale ressaltar, porém, que essas ações têm custo. O professor pode provocar os alunos: até que ponto um pequeno negócio tem condições reais de antecipar e absorver todas essas exigências? Onde está o limite entre responsabilidade do gestor e omissão do poder público?

5.2 Questão (b): De que forma as experiências dos clientes, moradores e membros da comunidade podem influenciar na formulação de políticas mais eficazes?

Esta questão permite aos estudantes explorar a ideia de que o feedback da comunidade não apenas orienta práticas gerenciais, mas também pode ser uma fonte de dados para o poder público no desenvolvimento de políticas mais sensíveis às necessidades reais da população. A escuta ativa, a realização de pesquisas de satisfação e a participação em conselhos comunitários são práticas que fortalecem a conexão entre experiência individual e formulação de políticas públicas.

O caso ilustra que o poder público frequentemente reage a pressões sociais organizadas, como o abaixo-assinado dos moradores — em vez de agir preventivamente. Canais como ouvidorias, audiências públicas e conselhos participativos permitem que a experiência vivida no território oriente decisões mais sensíveis. O professor pode enriquecer a discussão com exemplos de cidades que construíram políticas de “economia noturna” com participação ativa

de moradores, empresários e universidades. Um ponto de tensão relevante a explorar: ouvir a comunidade pode revelar demandas conflitantes entre si, pois o que o morador quer nem sempre coincide com o que o frequentador quer, e ambos têm razões legítimas.

5.3 Questão (c): Quais são as melhores práticas para criar um ambiente de colaboração entre gestores e o poder público?

A reflexão pode apontar para a necessidade de estabelecer canais formais de diálogo, participar ativamente de associações setoriais, propor projetos de parceria público-privada e adotar práticas transparentes de responsabilidade social. A confiança mútua, construída a partir da comunicação aberta e do compromisso com a legalidade e a sustentabilidade, surge como um pilar para a colaboração duradoura.

Miguel poderia ter protagonizado iniciativas coletivas antes que a situação chegasse ao Ministério Público, como articular uma associação dos bares do entorno para negociar com a Prefeitura, ou propor voluntariamente um plano de adequação acústica e gestão de resíduos. A legalidade e a consistência entre discurso e prática são fatores decisivos para a legitimidade do gestor perante o poder público. O professor pode questionar: qual é o incentivo real para que um gestor individualmente tome essa iniciativa, se os custos são seus e os benefícios se distribuem por todos os bares da região, inclusive os que não colaboram? Essa tensão entre ação coletiva e interesse individual é um terreno fértil para a discussão.

5.4 Questão (d): As exigências regulatórias para um empreendimento em determinado lugar devem ser diferentes de outros contextos? Como lidar com as diferenças entre as comunidades e os clientes para equilibrar essas demandas?

Nesta discussão, os alunos podem considerar a necessidade de políticas públicas contextualizadas, que levem em conta as características demográficas, culturais e econômicas de cada local. A adaptação de práticas gerenciais às especificidades da comunidade e o reconhecimento da diversidade social como fator estratégico são caminhos para equilibrar demandas heterogêneas de diferentes públicos. A importância da escuta ativa, da pesquisa de campo e da personalização das estratégias gerenciais pode ser enfatizada.

Políticas públicas uniformes frequentemente ignoram especificidades demográficas, históricas e culturais. No caso de Uberlândia, a presença de uma universidade de grande porte transforma o perfil do bairro e cria dinâmicas distintas das de zonas residenciais comuns. Os alunos podem debater o conceito de studentification (Lima, 2024) e refletir sobre como políticas de zoneamento, horários de funcionamento e padrões de ruído precisam considerar essas dinâmicas. Um ponto de partida instigante: até onde vai a responsabilidade do gestor por problemas que surgem na rua, fora do seu estabelecimento? E quando a solução mais

responsável socialmente for também a mais prejudicial ao negócio, como fechar mais cedo ou reduzir o volume, o que cabe ao gestor decidir?

6 CONCLUSÃO

Ao final da discussão, recomenda-se que o professor destaque que o dilema vivido por Miguel não possui uma solução única ou definitiva. O caso foi construído justamente para demonstrar que problemas urbanos complexos envolvem múltiplos interesses legítimos e exigem processos contínuos de negociação, adaptação e aprendizado coletivo.

A principal contribuição pedagógica do caso consiste em evidenciar que a gestão contemporânea ultrapassa os limites tradicionais da organização. Em ambientes caracterizados por elevada interdependência entre atores sociais, a capacidade de construir diálogo, estabelecer parcerias e compreender diferentes perspectivas torna-se tão importante quanto a eficiência operacional do negócio.

Por fim, recomenda-se encerrar a atividade com a seguinte reflexão: “Até que ponto a sobrevivência de um empreendimento depende da sua capacidade de gerar valor não apenas para seus clientes, mas também para a comunidade em que está inserido?”. Essa questão permite retomar os principais conceitos discutidos e reforçar a importância da gestão orientada para a construção de soluções socialmente sustentáveis.

O caso evidencia a importância de uma gestão flexível e informada para equilibrar as demandas do mercado com as exigências regulatórias impostas pelo poder público. Em ambientes urbanos dinâmicos, especialmente em cidades universitárias, a capacidade dos gestores de interpretar corretamente o contexto social e adaptar suas práticas é determinante para a sustentabilidade do negócio. A experiência de Miguel Santos ilustra como a visão limitada do consumidor, focada apenas na experiência individual, é insuficiente para lidar com a complexidade dos múltiplos interesses envolvidos na gestão de empreendimentos de entretenimento noturno.

Além disso, o caso destaca que a atuação empresarial não se restringe à busca de lucro, mas implica responsabilidades sociais importantes, como a promoção de ambientes seguros, acessíveis e respeitosos com a comunidade local. O fortalecimento do diálogo entre gestores, clientes, moradores e o poder público surge como uma estratégia indispensável para a construção de soluções sustentáveis e para a legitimação social dos negócios.

Outra reflexão importante se refere à capacidade de inovação no atendimento às novas demandas sociais, como práticas de responsabilidade socioambiental, gestão participativa de equipes e adequação contínua às mudanças legislativas. A gestão estratégica baseada em valores sociais e ambientais, mais do que um diferencial competitivo, torna-se uma exigência para a perenidade dos empreendimentos em setores altamente sensíveis ao ambiente regulatório e à opinião pública.

Portanto, o caso reforça a necessidade de que as políticas públicas sejam contextualizadas, respeitando as especificidades das comunidades locais. A escuta ativa dos diferentes stakeholders, aliada a uma gestão consciente e adaptativa, permite não apenas a sobrevivência dos estabelecimentos, mas também a construção de cidades mais integradas, justas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AAGERUP, Uffe. Building nightclub brand personality via guest selection. **International Journal of Hospitality Management**, v. 85, p. 102336, 2020.

AZIM, Mohammad T. Corporate social responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, p. 207-225, 2016.

COSTA, Gustavo T. et al. Lazer noturno e resistências juvenis em tempos de (pós-) pandemia: o caso dos jovens do bar Antù em Lisboa. **Antropolítica: Revista Contemporânea de Antropologia**, v. 54, n. 3, p. 118-142, 2022.

DOS SANTOS, L. C.; BORGES, C. M. A satisfação dos clientes dos bares e restaurantes da Orla da Praia da Graciosa, em Palmas, Tocantins. **Facit Business and Technology Journal**, v. 2, n. 51, 2024.

HE, H.; SUTUNYARAK, C. Perception of corporate social responsibility, organizational commitment and employee innovation behavior: a survey from Chinese AI enterprises. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 17, n. 6, p. 237, 2024.

HUGHES, K. et al. Drunk and disorganised: relationships between bar characteristics and customer intoxication in European drinking environments. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 9, n. 11, p. 4068-4082, 2012.

KAUR, P. et al. Corporate social responsibility (CSR) and hospitality sector: charting new frontiers for restaurant businesses. **Journal of Business Research**, 2022.

LIMA, M. G. Estudantificação e lazer noturno em uma cidade universitária: o caso de Dourados, Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros, Seção Três Lagoas**, p. 148-175, 2024.

LUGOSI, P. et al. Creating family-friendly pub experiences: a composite data study. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102690, 2020.

MECCA, M. Adolescents' daily places to discover nightlife in Barcelona, Spain. **Children's Geographies**, v. 19, n. 3, p. 351-363, 2021.

NETO, M. N. F.; SANTOS, A. C. O.; POMPEU, R. M. O impacto da responsabilidade social na satisfação dos trabalhadores. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 15, p. 1-19, 2021.

NOFRE, J. Nightlife as a source of social wellbeing, community-building and psychological mutual support after the Covid-19 pandemic. **Annals of Leisure Research**, v. 26, n. 4, p. 505-513, 2023.

PAIS, J. M. A construção sociológica da juventude: alguns contributos. **Análise Social**, p. 139-165, 1990.

PEREIRA, I. Q. et al. Satisfação e fidelização dos clientes de bares e restaurantes: estudo em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul–Brasil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 16, e01111637695, 2022.

RECKZIEGEL, D. **Lazer noturno: aspectos configuracionais e formais e sua relação com a satisfação e preferência dos usuários**. 2009. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SANCHEZ, Z. M. Binge drinking among young Brazilians and the promotion of alcoholic beverages: a public health concern. **Epidemiologia e Serviços de Saúde: Revista do Sistema Único de Saúde do Brasil**, v. 26, n. 1, p. 195-198, 2017.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.

ZOU, Z. et al. What prompts small and medium enterprises to implement CSR? A qualitative insight from an emerging economy. **Sustainability**, v. 13, n. 2, p. 952, 2021.