

GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS DE HOSPITALIDADE: estudo de caso sobre padaria de fermentação natural

HOSPITALITY BUSINESS MANAGEMENT: Case Study on Natural Fermentation Bakery

Annah Bárbara Pinheiro dos Santos¹
Beatriz Carvalho Tavares²
Juliana Damaris Candido de Lima³

Resumo

Pequenos empreendimentos de hospitalidade, assim como o estabelecimento analisado nesta pesquisa, configuram elementos de grande importância na geração de postos de trabalho e na própria economia brasileira. O objetivo do presente artigo é analisar a realização da gestão de pequenos empreendimentos familiares no setor da hospitalidade, evidenciando, principalmente, aspectos referentes à gestão das dinâmicas de operações internas. Foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, com triangulação dos procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e observação participante em uma padaria de fermentação natural de gestão familiar. Os resultados apontam a gestão de pessoas, o controle de compras e o estoque como pontos críticos a serem observados e estudados, atuando diretamente no sucesso e no crescimento da empresa mediante a adequação dos lucros gerados.

Palavras-chave: Empresas familiares; Gestão de pessoas; Padaria.

Abstract

Small hospitality ventures, as well as the establishment analyzed in this research, constitute elements of great importance in the generation of jobs and in the Brazilian economy itself. The purpose of this article is to analyze the management of small family businesses in the hospitality sector, mainly highlighting aspects related to the management of the dynamics of internal operations. Qualitative exploratory research was carried out, with triangulation of the methodological procedures of bibliographic research, case study and participant observation in a family-run natural fermentation bakery. The results point to people management, purchasing and inventory control as critical points to be observed and studied, acting directly on the success and growth of the company by adjusting the profits generated.

Key-words: Family Business; People Management; Bakery.

¹ Especialista em Educação Especial e Inclusiva pela Universidade Cândido Mendes. Bacharela em Gastronomia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Educação - Processos formativos e Desigualdades sociais na Faculdade de Formação de Professores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (FFP/UERJ). E-mail: annah.barbara.santos@gmail.com

² Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus São Borja. Doutoranda em Geografia pela Universidade Federal do Paraná (PPGEO-UFPR). Mestra em Turismo pela Universidade Federal Fluminense (PPGTUR-UFF). Bacharela em Gastronomia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: tavaresbeatriz@id.uff.br

³ Professora Assistente em Engenharia de Produção no Instituto Politécnico/Centro Multidisciplinar UFRJ, Doutoranda em Engenharia de Produção na área de concentração Gestão, Estratégia de Negócios e Finanças pela Universidade Federal Fluminense (UFF/Niterói), Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração Gerência da Produção com a linha de pesquisa Gestão de Operações/ Gestão da Qualidade em Serviços, pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). E-mail: julianadamaris_candido@hotmail.com

Artigo recebido em: 20 de maio de 2021. Artigo aceito em 04 de dezembro de 2022.

Introdução

O setor de serviços de alimentação representa uma vertente crescente na economia, desde a criação do conceito de *restaurant* na França (SPANG, 2003, p.86) até a contemporaneidade com mudanças na gestão e dinâmicas do mercado de trabalho (CANDIDO; FREITAS, 2017). Nesse contexto, as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), ou apenas Unidades de Alimentação (UA), têm por objetivo proporcionar alimentação coletiva, consistindo em um serviço organizado para operacionalizar o provimento de refeições seguindo um padrão dietético e higiênico. Uma UA pode ser institucional, como escolas e empresas, ou comercial, como restaurantes, bares, padarias e hotéis (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2019).

É possível ressaltar a tarefa de administração e gestão de uma UAN como exclusiva dos profissionais de Nutrição, conforme assinalado nos incisos II, VI e VII do artigo 3º da Lei 8.234/91 (BRASIL, 1991), uma vez que esses profissionais eram considerados os mais capacitados para planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação. Entretanto, com o avanço do empreendedorismo nas últimas décadas, bem como a ampliação do conhecimento da Gastronomia na formação acadêmica e técnica (GIMENES, 2010; GIMENES-MINASSE, 2015; ROCHA, 2016), mais profissionais de diversas áreas iniciaram a atividade empreendedora na administração das UA.

Devido à mudança no perfil dos consumidores que possuem maior acesso à informação por causa da globalização, o setor alimentício também passa por constantes mutações. Contemporaneamente, o consumidor tem mais acesso a informações técnicas, tais como: a origem dos alimentos, as técnicas de cultivo e/ou preparo, a qualidade e o valor nutricional, conseqüentemente, tornando-se mais crítico e exigente (ANTUNES; BOSCO, 2020). O consumidor está preocupado com a segurança alimentar (CHUA CHOW; LUK, 2005), experiência sensorial (RAMSEOOK-MUNHURRUN, 2012), diversidade de menus (HOKEY MIN; HYESUNG MIN, 2013), qualidade higiênico-sanitária (GORRIS, 2005), bom ambiente (FREITAS; BARROS, 2016) e serviço amigável (CHUA CHOW; LUK, 2005) a preços de mercado (HAN; RYU, 2009).

Esse aumento no acesso a informações e a globalização da economia inserem no contexto léxico comum termos técnicos como: qualidade, produtividade, competitividade e

custo. Dessa forma, as palavras supracitadas atuam como chaves para a sobrevivência dos empreendimentos atuais, em que é necessário o aperfeiçoamento contínuo de produtos e serviços para o sucesso da empresa. O binômio “cliente + concorrência” dita a dinâmica organizacional em que os clientes são cada vez mais exigentes e a concorrência mais agressiva e preparada. Empresas têm adotado um modelo administrativo com ênfase em qualidade, produtividade e envolvimento dos membros da organização com os objetivos propostos a fim de garantir o alcance do sucesso desejado (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2019).

Aspectos tangíveis e intangíveis da qualidade devem ser apreciados, visando atender a satisfação do cliente. Para Abreu, Spinelli e Pinto (2019), o gestor de serviços de alimentação de coletividades deve atuar a partir de procedimentos pré-estabelecidos: a) administração integrada aos objetivos organizacionais; b) planejamento e aplicação segundo necessidades nutricionais e expectativas do público consumidor; c) conhecer impactos da prestação do serviço de alimentação sobre as demais atividades da empresa; d) possibilitar a comunicação das impressões, críticas e sugestões dos clientes; e) prezar pelo produto, serviço e comunicação de qualidade entre consumidores, funcionários e gestores.

Assim, a evolução do mercado dos empreendimentos gastronômicos tem demandado maior conhecimento e competência dos empreendedores e gestores de negócios em alimentação (GILINSKY *et al.*, 2010). Com a escassez da matéria-prima, a falta de mão de obra qualificada, a ineficiência na distribuição e a necessidade de uma maior ocupação do mercado, a gestão em serviços de alimentação permite uma maior eficiência, efetividade e eficácia na utilização de recursos (BALLOU, 2000).

A partir disso, é possível identificar, em empresas familiares, a recorrência na gestão e na propriedade das empresas sobre as mesmas pessoas. Em contrapartida, como levantado por Robbins (2005), nesses casos, existe a dificuldade na diferenciação dos interesses familiares e empresariais pelo gestor ou gestora, o que minimizaria conflitos entre a unidade familiar e o negócio, equilibrando a gestão do empreendimento. Sendo assim, compreende-se a cultura organizacional como um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização que os diferenciam uns dos outros. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza (ROBBINS, 2002). A centralização de poder e a falta de distinção entre esses interesses são obstáculos recorrentes desse tipo de empreendimento, sendo prejudicial ao

clima organizacional. Dessa forma, buscou-se um aprofundamento das especificidades da gestão de empreendimentos familiares combinadas com a administração de pequenas empresas no setor de hospitalidade, particularmente, no setor de alimentos e bebidas, para a elaboração deste trabalho. A partir de estudos basilares, analisou-se aspectos relativos às dinâmicas de operação interna do empreendimento.

O conceito de empresa familiar não é único, uma vez que as próprias empresas nascem a partir das mais distintas realidades e desempenham atuações em áreas muito diversas. As múltiplas definições passam, em sua maioria, por três principais eixos: (1) a propriedade ou o controle sobre a empresa; (2) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente, pelo trabalho desempenhado nela por alguns membros dessa família; e (3) a intenção de transferir a empresa para futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros da nova geração na própria empresa (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007 *apud* FREITAS; BARTH, 2012). É possível ressaltar o impacto das organizações supracitadas na economia brasileira por meio da geração de postos de trabalho (FREITAS; BARTH, 2012), uma vez que dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfis familiares e, com isso, chegam a representar cerca de 65% do PIB, sendo responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país (PETRONI, 2018).

A empresa familiar é definida, por Adams (2009), como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva. Bornholdt (2005) complementa essa definição apontando que na situação de uma empresa familiar as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família. Com base nessas definições, adiante serão apresentados aspectos referentes à empresa analisada neste estudo de caso.

Posto isso, este trabalho apresenta como objetivo analisar a gestão de um pequeno empreendimento familiar no setor da hospitalidade, evidenciando aspectos referentes às dinâmicas das operações internas. A seguir, serão apresentadas as informações referentes à metodologia.

METODOLOGIA

Empreendimento estudado

O empreendimento analisado é uma padaria de fermentação natural inaugurada no ano de 2017. A empresa comporta, além do setor de panificação, os setores de cafeteria, pizzaria e hamburgueria, bem como alguns produtos de confeitaria. Priorizando a produção de pães com estilo europeu, destacam-se as referências às tradições francesa e italiana como baguete, pão italiano, *bruschetta*, *campagne*, *focaccia*, entre outras, todos feitos com longa fermentação a partir do uso de pré-fermentos como *levain*, caracterizando o método de fermentação natural (APLEVICZ, 2014).

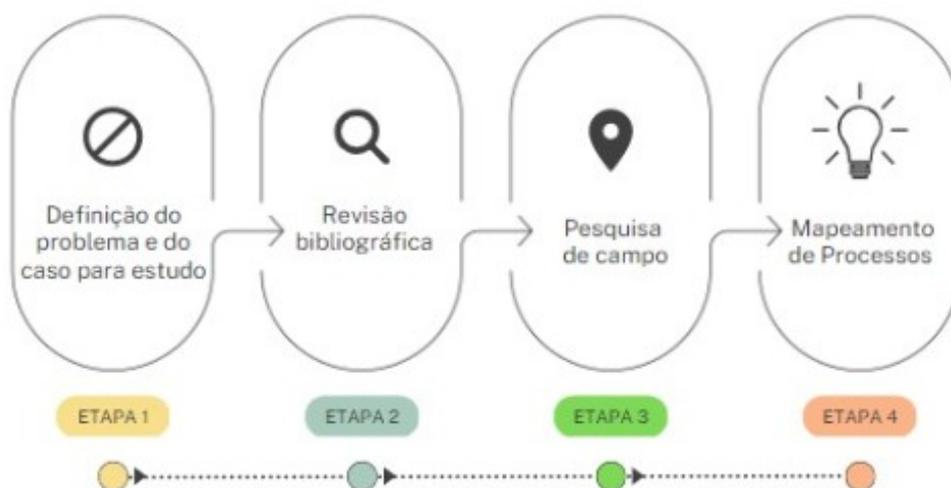
O local configura-se como um empreendimento familiar independente, com posicionamento conceitual requintado e luxuoso devido à localização estratégica na Zona Sul da cidade. A gestão do empreendimento é realizada pelo sócio-administrador que também desempenha a função de *chef* de cozinha. Ademais, a sociedade é composta por outra sócia-administradora e um sócio-investidor. O quadro de funcionários é composto por cinco atendentes (dois caixas e três atendentes de balcão) que se dividem em dois turnos, quatro auxiliares de cozinha (dois atuantes na padaria e dois atuantes na confeitaria) e, eventualmente, estagiários.

A padaria possui dois andares: a loja e o salão ficam no térreo; e o estoque, a cozinha e o setor administrativo, no segundo andar. A loja contém duas áreas principais. A primeira, é o setor da padaria, o qual comporta até seis clientes sentados, constituído por balcões de atendimento e exposição de produtos e o caixa. A segunda, é o ambiente onde funcionam a cafeteria e a hamburgueria, com maior espaço para pedidos de consumo local, essa área comporta a maior parte dos clientes, possuindo cerca de 14 lugares. É composta também por uma cozinha com parede de vidro. O cardápio segue o estilo do local, com opções de cafés e acompanhamentos aos itens de panificação e confeitaria produzidos.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa apresenta caráter qualitativo, descritivo e exploratório, com triangulação dos procedimentos metodológicos de estudo de caso, pesquisa bibliográfica e observação participante. As etapas de realização do estudo são apresentadas na figura 1:

Figura 1 – Descrição das etapas de pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2022).

A etapa 1 consistiu-se na definição do problema de pesquisa, objetivo e caso de empreendimento gastronômico para investigação. A escolha do estudo de caso deu-se por tratar-se de um método abrangente que investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (YIN, 2001), justificando sua importância pela quantidade de informações reunidas para a resolução do problema estudado (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977), sendo complementado pela realização da observação participante, uma vez que o procedimento metodológico compreende a integração entre investigador e objeto de pesquisa, muitas vezes, levando o pesquisador a adotar temporariamente o estilo de vida ou as atividades dele (BONI; QUARESMA, 2005).

A etapa 2 consistiu-se no levantamento inicial de dados a partir de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e periódicos nacionais e internacionais, tanto para a compreensão e a conceituação de empresas familiares quanto para o embasamento para a análise e a interpretação do contexto vivenciado durante a imersão na padaria analisada.

A etapa 3 consistiu-se na pesquisa de campo no empreendimento selecionado, onde as pesquisadoras realizaram visitas técnicas regulares e acompanhamento de produção no mês de fevereiro de 2020.

A etapa 4 consistiu-se na análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo a partir da metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios, ou *Business Process Management* (BPM). O objetivo básico dessa abordagem é identificar quais processos não cumprem sua função completamente, remover todas as atividades que não agregam valor, identificá-las e propor melhorias de processos (MALEGA; BIALKOVÁ, 2012). Para o

mapeamento dos processos foi utilizado o *software* Bizagi, um programa corporativo para BPM que possibilitou o registro de processos e operações de: contagem, ficha técnica, *mise en place*, processamento, fermentação, forneio e porcionamento.

A seguir, serão apresentados os dados preliminares sobre o mapeamento de processos.

Mapeamento de processos

A representação de um mapeamento de processos pode ser feita por meio de um fluxograma, apresentando sequências de atividades em uma ordem lógica. Para realizar o mapeamento, é necessário utilizar a simbologia correta, para que, então, seja proporcionado o melhor entendimento do funcionamento dos processos. Para tal, concorda-se com os apontamentos de Cury (2000, p. 330), “os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação”.

Para a elaboração de um mapeamento e gestão de processos, Souza (2014) aborda diferentes metodologias, dentre elas, aquela que melhor representa a utilizada para compor este trabalho foi a de BPM, a qual tem o objetivo de obter o desempenho máximo de um processo, nivelando os objetivos estratégicos da organização, determinando medidas dos processos que se perfilam com esses objetivos. Na visão de Junior e Scucuglia (2011), o objetivo da metodologia BPM é enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados com as expectativas dos clientes e dos acionistas.

Dadas essas informações, pode-se afirmar que o mapeamento de processos tem a devida importância dentro da gestão de processos, e qualquer empreendimento que fizer uso desse modelo de gestão poderá obter bons resultados, podendo avaliar e aplicar possíveis melhorias a partir da análise do mapeamento. Reafirmando a importância do mapeamento com a fala de Pradella (2009, p. 100), esse processo “ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados”.

A seguir, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Operações internas

O salão do empreendimento estudado comporta, na configuração que se encontrava, cerca de 20 clientes sentados, uma vez que a loja não dispunha de grande número de mesas e cadeiras, sendo possível aumentar essa quantidade em aproximadamente 25%, se desejado. Uma vez que os empreendimentos nesse modelo, similar a padarias e cafeterias, apresentam com frequência clientes em grupos e com disposição de tempo, motivados pelo consumo coletivo e socialização, é uma possibilidade interessante de ampliação na prestação de serviços.

A partir de análises das redes sociais do empreendimento no ano de 2019 e a observação do público diretamente no momento de compra na loja, constatou-se que o público consumidor é formado majoritariamente por mulheres, de poder aquisitivo elevado, bem como uma significativa parcela de idosos, apresentando também um comportamento de compra regular dos produtos. Entretanto, foi possível identificar que tanto o atendimento quanto o estilo de cardápio não se adequam ao público do local, uma vez que seguem um estilo industrial. Diferentemente dos setores de cafeteria, lanchonete e hamburgueria, os atrativos principais do empreendimento, o setor de padaria, não são incluídos no cardápio, sendo, por conseguinte, expostos nas vitrines e balcões do estabelecimento, uma vez que os pães apresentavam produção mais diversificada, bem como a ausência de padronização na rotina planejada.

Analisou-se que, entre domingo e quarta-feira, a produção seguia com os pães de consumo regular dos clientes como pão de sal, baguete simples, baguetes com sabor, pão integral, *ciabatta* e *focaccia*. Entre a quinta-feira e o sábado, dias de mais movimento na loja, passaram a ser oferecidas opções diversificadas como pão doce, *croissant*, *pain au chocolat*, mini *ciabattas* com sabor e pão de nozes com gorgonzola. A definição da frequência de produções e suas variações periódicas tornaria possível a padronização de processos, a adequação de custos e o manejo de expectativas do público consumidor.

O lançamento das fichas técnicas de produção diária, importante para o controle de entrada e saída de insumos e produtos, era realizado no sistema *Axel* no setor administrativo, entretanto, não ocorria diariamente, bem como não era adotado o uso de projeções regulares ou análises periódicas de produção x consumo. Tais análises só ocorriam quando havia uma mudança na saída de produtos por causa do aumento ou da

diminuição brusca da demanda, como datas festivas e inícios de anos.

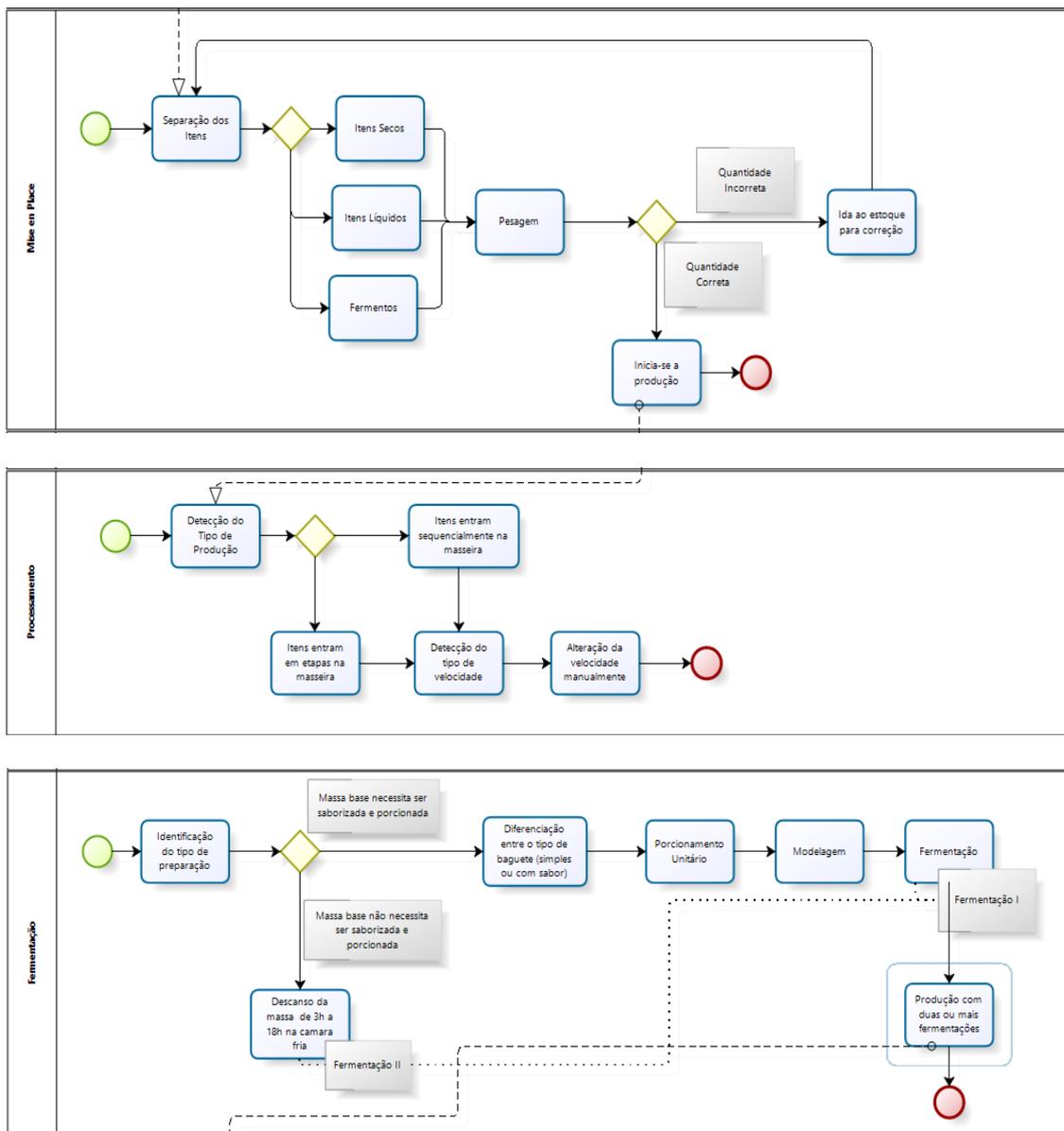
A respeito da gestão de compras e do controle de estoque, não foram identificadas no estabelecimento políticas padronizadas de compras, sendo, em sua maioria, realizadas de maneiras descentralizadas, apresentando escolhas de fornecedores com ausência de cotações de preços periodicamente. O estoque seco localiza-se na primeira sala, no segundo andar do empreendimento. Do ponto de vista estrutural, apresenta conformidade com as necessidades para esse tipo de empreendimento, no entanto, o corredor anterior a esse cômodo carece de estrutura adequada para o recebimento de mercadoria (conferência de qualidade e verificação quantitativa de produtos). Essa inconformidade com os padrões adequados para empreendimentos gastronômicos demandava a necessidade de recebimento de mercadoria no momento imediato da chegada dela, o que debilitava a conferência apropriada das compras, o cruzamento de fluxo de produção e o recebimento de entregas em meio ao atendimento de clientes. Ademais, não havia no empreendimento, a princípio, um funcionário responsável por esse recebimento e conferência.

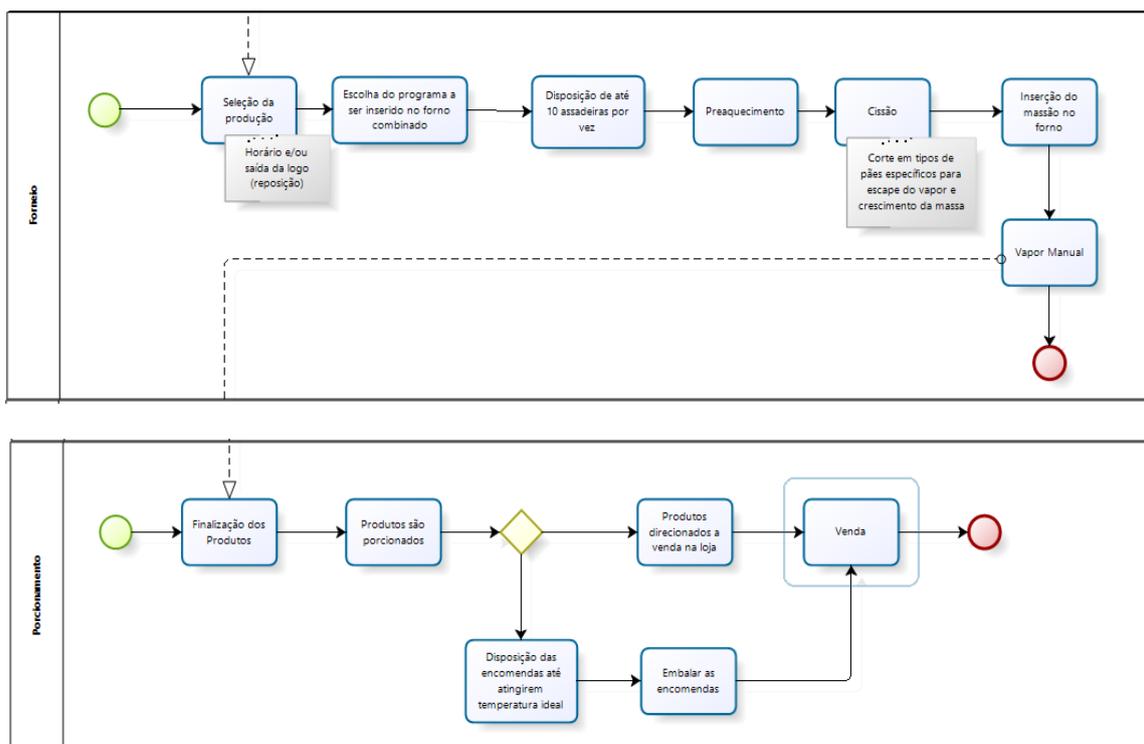
A primeira medida sugerida para o aumento da eficiência do processo e melhor gerenciamento desse estoque foi a nomeação de um funcionário por turno que seria sempre responsável por receber esses produtos, conferir as entregas e suas correspondências com as notas fiscais e armazenar corretamente esses insumos no estoque. Os insumos de estoque seco eram armazenados na sala já mencionada, os insumos de estoque frio eram direcionados à cozinha, onde eram armazenados na única geladeira. Os produtos de limpeza e as embalagens eram armazenados em uma antessala dentro do setor administrativo. O pedido para a padronização do horário de entrega, a fim de sanar o problema de cruzamento indesejado de fluxo, também foi feito aos fornecedores atuais, entretanto, até o fim da pesquisa eles não apresentavam a mudança desejada, fato que passou a contar negativamente na avaliação deles em comparação com os concorrentes.

As fichas técnicas do empreendimento são constituídas somente da lista de ingredientes da preparação acompanhadas das quantidades (Kg/L), sendo que esses ingredientes não são listados por ordem de uso. Sendo assim, sem modo de preparo e sem ordem de ingredientes, o conhecimento necessário para a confecção das preparações é centralizado somente em duas pessoas que devido à prática adquirida em determinado tempo gravam o modo e as peculiaridades de cada preparo. Esse comportamento centralizador cria uma dependência entre a produção e os determinados agentes do

empreendimento, além de tornar qualquer fluxo produtivo mais consultivo, dependente e demorado na rotina de produção. Segue, abaixo, a descrição, por meio do mapeamento, do processo produtivo:

Figura 2 – Mapeamento do processo produtivo





Fonte: Elaboração própria (2022).

As inadequações de aspectos referentes à organização físico-funcional do empreendimento não só são prejudiciais para a ergonomia dos funcionários que fazem o deslocamento dessas cargas sem o apoio ideal como também geram custos adicionais na produção devido aos fluxos extras, bem como o cruzamento de fluxos indesejados.

Algumas melhorias na gestão de processos foram sugeridas após esta análise, por exemplo, no processo de contagem, o estabelecimento de um Procedimento Operacional Padrão caso as quantidades das unidades de produção estejam incorretas, a fim de diminuir a centralização das decisões por parte dos superiores hierárquicos. A adoção de um Planejamento de Recursos Empresariais, ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), o qual interliga todos os dados e processos de uma organização em um único sistema para integrar a listagem das quantidades necessárias, e a elaboração da ficha técnica também se mostraram necessários. Sugere-se a elaboração de inventários periódicos, a fim de detectar possíveis causas da quantidade incorreta dos itens.

Gestão estratégica de pessoas

A liderança e a motivação da equipe apresentam uma importante relevância para a

gestão de pessoas em um empreendimento, assim como abordado na obra “Administração de pequenos negócios de hospitalidade”, de Lashley e Spolon (2011), o que também torna evidente a associação entre o sucesso do empreendimento e o estilo de gestão de pessoas aplicado:

Os gestores precisam compreender a sua própria maneira de administrar equipes e saber como ajustar a abordagem, sempre que necessário. Eles precisam estar cientes dos benefícios que os membros da equipe podem gerar por estarem motivados e, da mesma forma, precisam compreender as motivações e as expectativas dos funcionários. (LASHLEY; SPOLON, 2011, p. 23).

O empreendimento analisado não contradiz os apontamentos feitos pelos autores supracitados, sendo a gestão de pessoas um dos maiores desafios da empresa. O quadro 1 relaciona os pré-requisitos de um sistema de controle e os benefícios potenciais:

Quadro 1 - Pré-requisitos do controle

Pré-requisitos	Benefícios potenciais	Restrição aplicativa para pequenos empreendimentos	
Segregação de funções e tarefas dentro de um mesmo ciclo de transação.	Evita a sobrecarga de tarefas e o olhar viciado presente quando se realiza determinada ação repetidas vezes, em sequência.	<ul style="list-style-type: none"> - Número restrito de colaboradores; - Falta de preparo gerencial dos fundadores ou sócios, muitas vezes, “gestores informais”; - Informalidade; - Ausência de planejamento e visão dos processos e transações realizados pela organização; - Perfil centralizador dos proprietários do negócio; - Aversão ao risco relacionado ao processo de delegação, culminando em resistência ao exercício do <i>empowerment</i>. 	
	Enseja diferentes pontos de observação ao longo de um mesmo ciclo de transação.		
	Favorece o exercício da função de comando, facilitando a identificação de problemas em seu ponto de origem.		
Definição clara de papéis, relação de autoridade e responsabilidade.	Torna o processo de acompanhamento das rotinas mais ágil.		
Controle físico de ativos.	Conhecimento sobre a composição patrimonial.		<ul style="list-style-type: none"> - Informalidade; - Ausência de registros atualizados.
Restrição de acesso a determinadas áreas.	Favorece o controle material dos ativos, evitando fluxos não autorizados de pessoas alheias ao setor ou departamento.		<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilidade entre “espaço físico” e necessidades operacionais.
Inserção de rotinas de execução, revisão, acompanhamento e aprovação.	O processo de conferência, aprovação e autorização facilita a identificação de erros e a pronta correção ou ajuste.	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiência de quadro funcional. 	

Fonte: Elaboração própria (2022).

O empreendimento apresenta propriedade e gestão familiar onde a divisão da gestão do empreendimento ocorre com um dos gestores atuando também no papel de *chef* de cozinha, enquanto a outra atua em funções exclusivamente administrativas como gestão de

peças e controle de pedidos de compras. Entretanto, o desempenho nas atividades é influenciado pela ausência de conhecimentos técnicos e domínio de aspectos práticos da execução das tarefas atribuídas a cada gestor.

O empreendimento apresenta o perfil de gestão centralizadora e diretiva, mas as decisões são tomadas de maneira consultiva, ou seja, os gestores tomam as decisões mediante informações obtidas por meio dos funcionários (LASHLEY; SPOLON, 2011). As decisões tomadas de maneira consultiva apresentam vantagem para o gestor que se beneficia do conhecimento dominado pelos funcionários, entretanto, têm como desvantagem o tempo gasto para a tomada de decisão e a desmotivação da equipe que toma consciência das intenções do empregador por meio do uso dessa consulta (LASHLEY; SPOLON, 2011). Foi observada, durante a pesquisa, a tomada de decisões de maneira “intuitiva” pelos gestores, o que influenciava diretamente na qualidade da execução devido à ausência de planejamento e controle. Tal postura exemplifica a potencialidade de conflitos e impasses na produção diária, bem como a desmoralização do trabalho realizado pela equipe de funcionários, o que contradiz as afirmações de Krepk e Gonzaga (2008) a respeito da importância do bem-estar e do estímulo dos recursos humanos da empresa pelos gestores de pessoas.

Outro aspecto a ser ressaltado é a ausência de clareza nos requisitos necessários para os cargos no momento do recrutamento e da seleção de funcionários, bem como a inexistência de padronização no treinamento dos admitidos. Para além do cargo de *chef* de cozinha, não havia documentos disponíveis com definições claras dos cargos e tarefas designados, sendo perceptível no período de imersão proposto pela observação participante a autogestão por parte dos funcionários. Posto isso, cabe ressaltar a presença exclusiva dos cargos de “*chef* de cozinha”, “auxiliar de cozinha” e “estagiário”, de modo a serem apresentados no quadro abaixo os cargos tradicionais no segmento, bem como suas tarefas e distribuições em empreendimentos:

Quadro 2 - Cargos e tarefas

Cargo	Descrição sumária de responsabilidades	Funcionário atuante
<i>Chef</i> de cozinha	Cria e elabora pratos e cardápios, atuando direta e indiretamente na preparação dos alimentos.	<i>Chef</i> de cozinha
	Gerencia a brigada da cozinha e planeja a rotina de trabalho.	<i>Chef</i> de cozinha (no horário da tarde) + estagiário 1
	Pode gerenciar os estoques e atuar na capacitação dos funcionários.	Estagiário 1

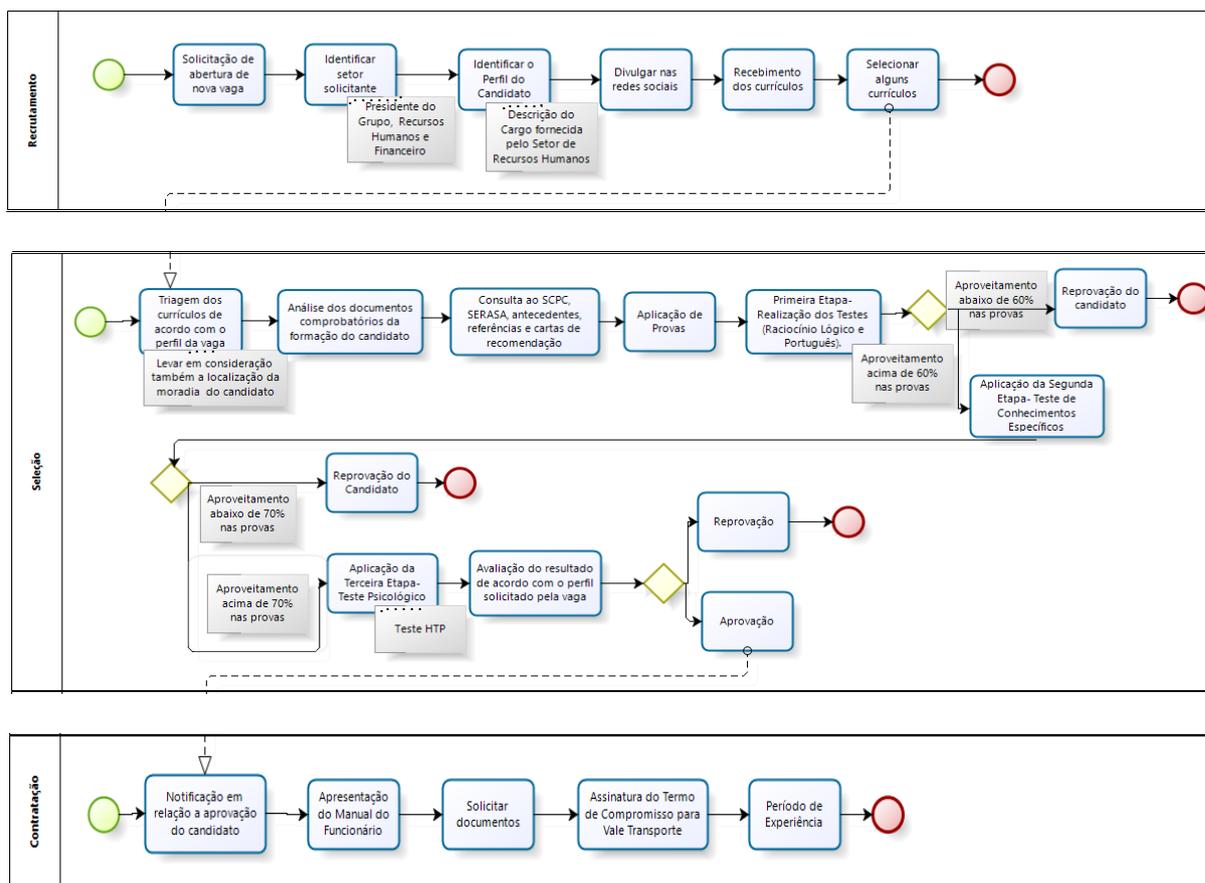
Padeiro	Planeja a produção e prepara massas de pão, macarrão e similares. Faz pães, bolachas e biscoitos. Redige documentos como requisição de materiais, registros de saída de materiais e relatório de produção.	Estagiário 1 e 2
Auxiliar de padaria	Auxilia outros profissionais da área no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos e na montagem dos pratos. Boleia massas e assa pães. Verifica a qualidade dos gêneros alimentícios, minimizando o risco de contaminação.	Auxiliar de padaria 1 e 2
Confeiteiro	Planeja a produção e prepara massas de bolos, tortas, <i>brownies</i> e <i>cookies</i> . Elabora caldas de sorvete e produz compotas. Confeita doces, prepara recheios e confecciona salgados. Redige documentos como requisição de materiais, registros de saída de materiais e relatório de produção.	Auxiliar de confeitaria 1 / estagiário 1
Auxiliar de confeitaria	Auxilia outros profissionais da área no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos e na montagem dos pratos. Prepara cremes, recheios e coberturas. Verifica a qualidade dos gêneros alimentícios, minimizando o risco de contaminação.	Auxiliar de confeitaria 2
Estoquista	Recepciona, confere e armazena produtos e materiais. Faz os lançamentos de entradas e saídas e controla os estoques. Distribui produtos e materiais a serem expedidos.	Estagiário 1

Fonte: Elaboração própria (2022).

A partir do quadro, compreende-se a construção da distribuição de tarefas na empresa, sendo uma necessidade o reconhecimento da construção de um trabalho de maneira coletiva, para que, assim, estabeleça-se um clima organizacional motivador, uma vez que a gestão de pessoas eficiente impacta e reflete diretamente no lucro adquirido pela empresa.

Mediante os apontamentos realizados previamente, podem ser destacados como pontos críticos os aspectos relacionados à gestão de pessoas, exemplificando a informalização do desenho de cargos, a ausência de critérios claros de recrutamento e seleção de funcionários, bem como a inexistência no treinamento para os funcionários recém-admitidos, além de visíveis lacunas no processo de gestão de controle de compras e estoque. A fim de sanar essa necessidade, foi elaborado um Procedimento Operacional Padrão para o recrutamento e seleção de pessoas, como detalhado no mapeamento abaixo:

Figura 3 - Procedimento Operacional Padrão para o recrutamento e seleção de pessoas



Fonte: Elaboração própria (2022).

O recrutamento leva em consideração a interface entre o setor de Recursos Humanos e o Financeiro que apresenta, na cultura organizacional de pequenos empreendimentos familiares, alguns problemas referentes à centralização dessa atividade. Por outro lado, quando esses empreendimentos familiares apresentam um quadro societário, os processos de recrutamento e seleção podem apresentar discordâncias quanto aos aspectos organizacionais, interferindo na fluência dos processos da empresa. Outro ponto a se considerar é a consulta aos órgãos de proteção ao crédito que poderia vir depois de outros processos, de maneira menos positivista, uma vez que um candidato com bom desempenho nos processos seletivos pode ser prejudicado devido às pendências referentes às dificuldades financeiras temporárias.

Testes de raciocínio lógico e de português são importantes no direcionamento da vaga, uma vez que por meio do número mínimo de acertos, de acordo com a vaga, os resultados podem realocar os candidatos para outras vagas. O HTP (*House, Tree, Person*) é um teste de grafismo aplicado em avaliações psicológicas, sendo frequentemente utilizado em testes de admissão de empresas ou por órgãos de serviços públicos, é importante para

traçar o perfil do candidato e adequá-lo de acordo com a vaga que foi disponibilizada. O manual do funcionário precisa estar ligado ao Procedimento Operacional Padrão que precisa ser desenvolvido pelos setores da empresa, de modo a evitar desvios no desenvolvimento das tarefas.

Em relação à segregação de funções e tarefas dentro de um mesmo ciclo de transação e as restrições aplicativas para pequenos empreendimentos, o sistema de controle interno dos estoques é responsável pela confiabilidade das informações (ATTIE, 2009). Nesse ponto, faz-se necessário, a priori, compreender a atuação do estoque enquanto investimento financeiro e custo ao empreendimento, de modo que a adoção de uma gestão estratégica dele impacta diretamente no custo, viabilizando a obtenção de lucro pela empresa. Sendo assim, o controle de estoque atua como elemento essencial na compreensão de questões referentes à gestão de pedidos: tamanho, frequência, regularidade e controle.

A otimização do controle de estoque eficiente depende, também, do dimensionamento do estoque de segurança, não estando relacionado à disponibilidade de produtos exigida e da variabilidade de demanda, mas principalmente de uma análise relativa aos custos da falta e de excesso (WANKE, 1999). A inexistência de um cálculo referente ao ponto de pedido encontra-se diretamente relacionada ao aumento de custos de produção e diminuição da margem de lucro devido à aquisição de produtos fora do preço, qualidade e fornecedores padrões. Em consequência, o constante encarecimento dos produtos, a adequação de fichas técnicas e o atraso na produção pela falta momentânea de insumos ocasionavam, ainda, prejuízos ao estabelecimento pela falta de padronização dos produtos, reajustes recorrentes dos preços de venda e insatisfação dos consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os microempreendimentos gastronômicos têm um importante papel na economia, sendo assim, a análise da estrutura empresarial, tanto interna como externa, é de grande importância para o seu desenvolvimento. Durante o período de imersão da pesquisa, foi possível observar o impacto da ausência de treinamento padronizado dos funcionários sobre aspectos específicos da produção e da hospitalidade. Sendo elencadas como principais medidas de avaliação aos gestores questões relativas à padronização de procedimentos de recrutamento e seleção; necessidade de elaboração da brigada de cozinha e de plano de

carreira; e valorização de profissionais com formação técnica na produção.

A caracterização dos profissionais do setor de gastronomia está apresentando constante modificação, uma vez que, anteriormente, apontava-se um perfil de trabalhadores com ausência de formação técnica e especializada, enquanto, atualmente, há mais profissionais com especialização por causa do aumento de cursos a nível técnico e superior em todo o país. Dessa forma, faz-se necessária, também, a modificação no contexto de reconhecimento profissional no setor, na remuneração e na gestão dos planos de carreira para a diminuição dos altos índices de rotatividade e evasão desses profissionais, viabilizando a consolidação de uma equipe sólida e capacitada.

A implementação de sistemas de gestão de materiais e controle de estoque, sistema de controle de desperdícios, treinamento que tenha o intuito de apresentar as especificidades alimentares atendidas no estabelecimento e a gestão de requisição de produtos à cozinha, visando a diminuição do desperdício e o controle de estoque eficiente são grandes facilitadores no que diz respeito à parte administrativa e impactam diretamente na qualidade percebida pelo cliente, uma vez que minimizam inconstâncias e variações indesejadas. A automatização completa desses programas de controle ainda apresenta grande inacessibilidade financeira para a maior parte dos pequenos empreendimentos, entretanto, é observada a atenção das empresas de tecnologia a essas lacunas de atendimento, de modo a serem desenvolvidos e oferecidos no mercado atualmente sistemas informatizados com custos mais baixos e, às vezes, gratuitos, de comprovada eficiência na diminuição do desperdício no local. Faz-se necessário evidenciar a importância de elencar o estoque enquanto custo, de modo que qualquer prejuízo advindo dele é inconveniente para a saúde financeira da empresa, reduzindo os lucros e expondo a necessidade e a importância de uma boa administração desses recursos.

A gestão de pequenos empreendimentos familiares no setor da hospitalidade torna-se um desafio para o cenário da competitividade ao obter informações sobre o processo de negócio interno e externo, por exemplo: o porquê de o processo ser criado, se está apoiando os objetivos estratégicos da organização e o porquê de estar sendo alvo de uma análise.

O registro dos processos de contagem, ficha técnica, *mise en place*, processamento, fermentação, forneio e porcionamento possibilitou a visualização dos macroprocessos e das sugestões de melhorias como implicações gerenciais e trabalhos futuros. Sugere-se alterações no *layout* e na decoração para, respectivamente, aumentar a capacidade de

produção de acordo com o aumento da demanda, adequar-se a parâmetros de ergonomia de acordo com a NR-17 que regulamenta as atividades de segurança laboral em relação à ergonomia e adequar-se ao público-alvo do estabelecimento.

A implementação do sistema ERP permite maior integração entre os diferentes setores, possibilitando a redução dos custos ao aumentar a interface entre o setor de estoques e o de compras, interferindo direta ou indiretamente na estratégia operacional, gestão de estoque, sistemas de informações, manuseio de materiais e os métodos de planejamento e controle.

A sugestão de adequação da gestão estratégica de pessoas no empreendimento possibilitou a proposição do procedimento de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, socialização e modelagem de cargos, remuneração e benefícios, treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, qualidade de vida no trabalho, banco de dados e sistemas de informação.

A gestão das operações internas e externas em unidades gastronômicas possibilita a adequação de recursos relacionados à necessidade e planejamento, capacidade e demanda e qualidade das operações e serviços.

Pesquisas futuras são importantes, a fim de que melhorias nos processos possam ser implementadas nos diferentes níveis e setores da organização de empresas desse porte, com o auxílio do uso dos procedimentos operacionais padrões e o redesenho dos processos para um aprofundamento das questões analisadas. Sugere-se o acompanhamento por meio do gerenciamento da rotina e das diretrizes, por intermédio do uso do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) que tem como objetivo a melhoria contínua de processos e serviços para a manutenção de padrões desejados.

REFERÊNCIAS

ABREU, E.; SPINELLI, M.; PINTO, A. **Gestão de unidade de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 1962. 7 ed. São Paulo. Editora Metha, 2019.

ADAMS, J. **Growing a Family Business Step By Step**. Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov., 2009.

ANTUNES, M.; BOSCO, S. **Gestão em unidades de alimentação e nutrição: da teoria à prática**. Editora Appris, 2020.

APLEVICZ, K. S. **Fermentação natural em pães: ciência ou modismo**. Aditivos & Ingredientes, 2014.

- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL. **Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991**. Regulamenta a profissão de Nutricionista e determina outras providências, 1991.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica de pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CANDIDO, J. D.; FREITAS, A. L. P. Emprego da Escala DINESERV na mensuração da qualidade dos serviços em restaurantes fast food. In: **XX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2017, São Paulo. Agenda de Transição para a indústria 4.0, 2017.
- CHUA CHOW, C.; LUK, P. A Strategic Service Quality Approach Using Analytic Hierarchy Process. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 278-289, 2005.
- CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. Editora Atlas: São Paulo, 2000.
- FREITAS, A. L. P.; BARROS, M. D. de. Service Quality and Gender Differences in Brazilian Self-Service Restaurants. **International Journal of Services, Economics and Management**, v. 7, p. 2-4, 2016.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- GILINSKY JR., A.; LOPEZ, R.; SANTINI, C.; EYLER, R. Big Bets, Small Wins? Entrepreneurial Behavior and ROI. **International Journal of Wine Business Research**, v. 22, n. 3, p. 238-250, 2010.
- GIMENES, M. H. S. G. Pensando e Pesquisando Gastronomia: das Pesquisas sobre Gastronomia e Turismo apresentadas durante o VI Seminário da ANPTUR. VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. **Anais do VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, Universidade Anhembí Morumbi – UAM/São Paulo/SP, 2010.
- GIMENES-MINASSE, M. H. S. G. A formação superior em gastronomia: análise descritiva das dissertações de mestrado produzidas no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 156-173, jan./abr., 2015.
- GORRIS, L. G. M. Food Safety Objective: An Integral Part of Food Chain Management. **Food Control**, v. 16, n. 9, p. 801-809, 2005.
- HAN, H.; RYU, K. The Roles of the Physical Environment, Price Perception, and

- Customer Satisfaction in Determining Customer Loyalty in the Restaurant Industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 33, n. 4, p. 487-510, 2009.
- HOKEY MIN; HYESUNG MIN. Cross-Cultural Competitive Benchmarking of Fast-Food Restaurant Services. **Benchmarking: An International Journal**, v. 20, n. 2, p. 212-232, 2013.
- JUNIOR, P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M. Books, 2011.
- KREPK, A. F.; GONZAGA, C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, v. 3, n. 1, mar., 2008.
- LASHLEY, C.; SPOLON, A. P. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade: guia do gestor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MALEGA, P.; BIALKOVÁ, D. Process Management and Process Maps – Trend in Management of Advanced Businesses – Review Article. **International Journal of Advances in Management and Economics**. v. 1, n. 5, p. 105-109, 2012.
- PETRONI, M. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atuais/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empresendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 17 maio 2023.
- PRADELLA, S. Um novo olhar. **Revista Document Management**, n. 15, p. 40, 2009.
- RAMSEOOK-MUNHURUN, P. Perceived Service Quality in Restaurant Services: Evidence from Mauritius. **International Journal of Management and Marketing Research**, v. 5, n. 3, p. 1-15, 2012.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, K. de A. A evolução do curso de gastronomia no Brasil. Contextos da Alimentação. **Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, v. 4, n. 2. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2016.
- SOUZA, D. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.
- SPANG, R. L. **A Invenção do Restaurante: Paris e a Moderna Cultura Gastronômica**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- WANKE, P. Formalizando uma política de estoques para a cadeia de suprimentos. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 48, p. 22-29, 1999.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.