



UNICEPLAC

CENTRO UNIVERSITÁRIO

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC

Curso de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

ISABEL VERÔNICA DUTHEVICZ

Gestão e Gastronomia: a essencialidade do administrador para o
sucesso de empreendimentos *food service*.

Gama-DF
2022

ISABEL VERÔNICA DUTHEVICZ

Gestão e Gastronomia: a essencialidade do administrador para o sucesso de empreendimentos *food service*.

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador (a): Prof (a). Me. Romilson Aiache

ISABEL VERÔNICA DUTHEVICZ

Gestão e Gastronomia: a essencialidade do administrador para o sucesso de empreendimentos *food service*.

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama-DF, 09 de junho de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Romilson Aiache
Orientador

Prof. Inistela Vigna
Examinador

Prof. Marcel
Examinador

Gestão e Gastronomia: a essencialidade do administrador para o sucesso de empreendimentos *food service*.

Isabel Verônica Duthevicz

Resumo: A alimentação fora do lar, abordada neste artigo como *food service*, compreende boa parcela da economia brasileira e mundial. Apesar do cenário abrangente do setor, oito em cada dez restaurantes fecham antes dos dois anos de funcionamento, muitas vezes pela falta de gestão. A partir desta evidência, buscou-se através deste elucidar a relação entre o gestor e o empreendimento de gastronomia e demonstrar as funções que por este seriam realizadas, com enfoque nos parâmetros gestão de pessoas e marketing. Para alcançar tais objetivos os dados foram analisados em caráter exploratório qualitativo. Os resultados definem que as funções do administrador dentro do *food service* se diferem totalmente das funções do chef de cozinha, que por vezes realiza ambas funções. Ficando, portanto, comprovada a necessidade da profissionalização da gestão deste setor.

Palavras-chave: *food service*, gastronomia, gestão

Abstract: Food outside home, addressed in this article as food service, comprises a good part of the Brazilian and world economy. Despite the comprehensive scenario of the sector, eight in ten restaurants close before two years of operation, generally to lack of management. From this evidence, it was sought through this to elucidate the relationship between the manager and the gastronomy enterprise and to demonstrate the functions that would be performed by it, focusing on the parameters of people management and marketing. In order to achieve these objectives, the data were analyzed in an exploratory qualitative manner. The results define that the manager's functions within the food service are totally different from the chef's functions, who sometimes performs both functions. Therefore, the need to professionalize the management of this sector is proven.

Keywords: *food service*, gastronomy, management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 Panorama geral do setor de Gastronomia no Brasil.....	6
2.1.1 Tipologia e caracterização dos empreendimentos alimentícios	6
2.1.2 Funções administrativas no <i>food service</i>	7
2.1.3 Perfil do administrador.....	8
2.2 Gestão de marketing na gastronomia	9
2.2.1 Análise de mercado.....	9
2.2.2 Posicionamento de marca.....	11
2.3 Gestão de Pessoas	13
2.3.1 Estrutura organizacional.....	14
2.3.2 Recrutamento e seleção.....	15
3. METODOLOGIA	16
4. COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

O setor gastronômico é um dos grandes impulsionadores da economia brasileira e mundial. A indústria alimentícia, apesar das crises que o mundo tem enfrentado, se manteve em crescimento no ano de 2020, apresentando um faturamento 12,2% maior do que em 2019 segundo a ABIA (Associação Brasileira de Indústria de Alimentos). O ramo de *food service*, que compreende o que conhecemos como a alimentação fora de casa, gera 450 milhões de empregos a cada ano segundo a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes).

Apesar de todo cenário favorável do setor, segundo um estudo realizado pela Abrasel, oito de cada dez restaurantes fecham as portas antes dos dois anos de funcionamento. (ABRASEL, 2017 apud SAUAIA, 2019) Por que este número tão alto em um ramo que chama tanto a atenção de empreendedores? Tendo em vista tal problemática, buscar-se-á neste artigo a elucidação do problema proposto, com base, primordialmente, nas melhores práticas descritas na literatura que trata da temática, para que haja o melhor cenário de gestão dentro de empreendimentos dessa natureza.

“O sucesso ou o insucesso das organizações depende cada vez mais da sua gestão. Ela se relaciona com a prática dos conceitos da ciência da administração no dia a dia, sendo assim fundamental para qualquer empresa.” (MORGADO, 2022, p. 9)

Sendo um dos mercados tidos como de mais baixo risco, pela perspectiva de que “todos precisam comer”, muitos se aventuram no ramo baseados apenas no fato de que sabem fazer uma ótima comida, então pensam que será o suficiente. Este pensamento é equivocado, pois apesar de não parecer, o setor gastronômico é extremamente complexo, pois compreende diversos processos, é uma fábrica, uma vez que produz os alimentos na cozinha, há atendimento aos clientes, desse modo, se enquadra no setor de serviço e também pode compreender o varejo, pois há comercialização direta ao consumidor, além da logística de estoques e gestão de pessoas. (MORGADO, op. cit)

Para que todos os processos citados acima sejam executados de forma eficaz e eficiente, a gestão deve ser muito bem alinhada e estar certa das atividades que necessitam ser executadas. Por isso, a Abrasel aponta a falta de gestão profissionalizada como um dos maiores motivos que contribuem para o fim dos serviços destes empreendimentos (ABRASEL, op. Cit.) Aliar um bom planejamento estratégico, conhecimento do mercado, saber lidar com possíveis problemas que venham a surgir, são competências diretamente ligadas ao ramo da administração, a qualidade de

um bom gestor aliada ao conhecimento empírico dos *chefs* de cozinha, diferencia um restaurante que dá certo, dos que vão à falência.

Justifica-se, portanto, este estudo, que busca através de pesquisas exploratórias, contribuir para com os empreendedores do ramo de restaurantes, demonstrando a importância do administrador profissional para o sucesso do negócio.

Este artigo objetiva, deste modo, demonstrar de forma geral a importância do administrador e de ferramentas de gestão dentro do gerenciamento de negócios em gastronomia.

Tendo como objetivos específicos:

- Demonstrar como o estudo de marketing pode auxiliar no processo de manutenção e alavancagem do empreendimento.
- Conceituar os recursos humanos e a estrutura organizacional necessários na área de Varejo de Alimentos.
- Evidenciar quais são as funções a serem desempenhadas pelo gestor em negócios da área de gastronomia.

Para a conclusão dos objetivos, será utilizada a metodologia de pesquisa exploratória sobre o tema, se valendo de referências bibliográficas sólidas, confiáveis e atualizadas para que seja descrito de forma verossímil e esclarecedora os resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama geral do setor de Gastronomia no Brasil

O mercado brasileiro de alimentação fora do lar, também designado *food service*, que compreende o setor de bares, restaurantes, lanchonetes e *food trucks* demonstrou em pesquisa realizada pelo IBGE (2021) relativa aos anos de 2017 e 2018, que está presente na vida dos brasileiros de forma significativa. A pesquisa demonstra que cerca de 25% da renda dos brasileiros é destinada à alimentação fora do lar.

Apesar das pesquisas mais recentes realizadas pela Abrasel (2021) apontarem as dificuldades enfrentadas pelos empresários do setor após a pandemia do Coronavírus, e a dificuldade no pagamento de dívidas e prorrogação de empréstimos como sendo um forte fator de contribuição para o fechamento de 35 mil empresas de alimentação fora do lar em 2021, é esperado que este cenário volte a ser positivo em 2022. Para esta retomada, alguns pontos primordiais podem vir a afetar o setor, sendo um deles a falta de mão de obra qualificada, principalmente de *chefs* de cozinha e gerentes. Em contrapartida, o avanço da vacinação e a estabilização dos índices de transmissão anima o setor, que foi um dos mais afetados durante a pandemia.

2.1.1 Tipologia e caracterização dos empreendimentos alimentícios

Ao conceituar o varejo de alimentos, Costa (2016, p. 69) os define da seguinte forma, “o restaurante é um varejo de alimentos (estabelecimento comercial) onde se preparam e servem refeições. Também pode ser considerado um varejo prestador de serviços.”

Kucher e Reis (2020) discursam a respeito dos tipos de lugares que ofertam serviços de gastronomia de forma a demonstrar o quão abrangente é a categoria. Estabelecimentos de alimentação podem estar em qualquer lugar, serem tradicionais, possuírem um espaço físico fixo ou não, podem trocar de lugar como é o exemplo dos *food trucks*, assim como podem estar dentro de outros estabelecimentos, como postos, hospitais, escolas e complexos prisionais.

Cada empreendimento gastronômico possui um conceito, seja ele do mais simples ao mais sofisticado, e esta afirmação corrobora com a definição anterior a respeito das diversas vertentes que o estabelecimento pode tomar, além das formas, cada local possui um público-alvo, um tipo

de serviço oferecido, diferentes ambientes e estilos de atendimento, tais características formam o que se denomina conceito do negócio. (FONSECA, 2017)

2.1.2 Funções administrativas no *food service*

Assim como qualquer outro estabelecimento, os negócios de *food service* possuem diversas funções a serem desempenhadas pelo setor de gestão. A definição das funções e separação dos processos são descritas desde os primórdios da Administração Clássica. Fayol (1989) as separou em planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

O planejamento e o estudo de mercado são pontos primordiais para assegurar a viabilidade do negócio. Neste projeto devem estar inclusos o produto que será ofertado, quem será o público-alvo atingido, qual a expectativa média por venda, expectativa de faturamento, qual a expectativa de retorno do investimento, o valor a ser investido, onde estará localizado o empreendimento, por quem o negócio será constituído, e gerenciado. (PELLOSO. I; PELLOSO, A. 2019)

No que compreende a organização, Payne-Palacio e Theis (2015) resumem as etapas da seguinte maneira:

- a. Estabelecer e definir os objetivos: no que compreende os estabelecimentos alimentícios, os objetivos e metas são atrelados a realizar a produção e entregar o melhor serviço e insumo possível ao comensal, utilizando dos recursos financeiros disponíveis. Estes objetivos devem ser apresentados e compreendidos por toda a cadeia de produção.
- b. Analisar e classificar o trabalho a ser feito: para que os objetivos sejam cumpridos de forma satisfatória, as tarefas deverão ser classificadas e designadas de maneira a facilitar e agrupar os processos similares, podem ser agrupadas funções como compras e armazenamento; preparação e processamento; limpeza e manutenção.
- c. Descrever detalhadamente o trabalho a ser desenvolvido: cada elemento da organização terá sua função predefinida, no que diz respeito aos processos da cozinha, cada um terá uma função a ser desenvolvida na sua praça de trabalho, o mesmo acontece com os outros processos de gerenciamento e distribuição.

- d. Estabelecer e especificar o relacionamento entre os trabalhadores e deles com a gestão: a estrutura organizacional deverá ser bem definida, e as responsabilidades atribuídas devem ser coesas com os resultados esperados. Para que isso seja possível a organização deverá prezar pela seleção de pessoal qualificado, provisão de equipamentos necessários, disponibilização de um ambiente físico adequado e adequação dos recursos financeiros.

No que tange à coordenação e controle, os aspectos principais referentes a estes processos são assegurar a relação entre os processos, de forma e criar um fluxo de processos coeso e eficiente, registrar e avaliar os resultados obtidos, por meio da aceitabilidade dos clientes e métricas de desempenho.

2.1.3 Perfil do administrador

No que se diz respeito ao administrador, Santana (2012) explicita a necessidade de haver uma persona capaz de captar as mudanças e se adequar a elas a todo instante. Não tão somente em estabelecimentos da área de gastronomia, é sabida a relevância que se tem de aplicar técnicas administrativas para que sejam atingidas as metas almejadas.

Ainda nesta linha de raciocínio, o autor ressalta que o papel do gestor, de estar atento às mudanças, está atrelado não apenas a atender as expectativas do mercado, novas tendências, tecnologias, produtos e serviços, mas também se mostra primordial no que diz respeito a sobrevivência da empresa de maneira geral e frente aos concorrentes.

Sobre o conceito de liderança em negócios de gastronomia, Payne-Palacio e Theis (2015, p. 385), descrevem:

“Um gerente de negócio de alimentação tem a função de capacitar seus empregados, ao estabelecer e divulgar com clareza a missão da organização, aceitar a responsabilidade de líder do grupo e conquistar a confiança dos empregados demonstrando elevada consideração por si e pelos outros.”

Alguns autores definem como sendo o *chef* de cozinha o principal responsável pelo gerenciamento dos empreendimentos alimentícios, a estes são conferidas diversas funções desde avaliar como está a preparação dos insumos; realizar a escolha dos itens de cardápio e se estes são lucrativos e chamam a atenção dos clientes; organizar o espaço para que seja limpo e seguro; treinar os funcionários, além de supervisioná-los; checar os padrões de qualidade estabelecidos;

além de estar atento à prestação de serviço direta ao cliente. (CHON, 2003 apud SCHWAN; PAULA, 2010, p. 4)

Apesar de serem muitas funções concentradas em apenas um indivíduo, ainda existem estabelecimentos que carecem de uma estrutura organizacional bem definida e culminam em o *chef* de cozinha, além de desempenhar todas as funções administrativas, estar presente na preparação direta dos pratos. Tal amadorismo é uma barreira ao mercado de trabalho, e dificulta a obtenção de uma remuneração adequada e do aprimoramento adequado dos negócios. (ROCHA, 2015)

Schwan e Paula (2010) abordam em alusão a este fato a importância de obter uma gestão de recursos humanos bem definida, a fim de chegar aos objetivos almejados pela criação de planos e estratégias específicas.

2.2 Gestão de marketing na gastronomia

O conceito de marketing dentro do *food service* vem de encontro às estratégias para captação e fidelização dos clientes, a utilização dos recursos externos e internos do negócio para que haja a satisfação das necessidades e dos anseios dos consumidores. Para tal, utiliza-se do chamado ciclo de marketing, que é composto basicamente por conceitos que se pautam nos 4 P's do marketing: identificação dos produtos, do mercado-alvo, definição de preços e forma de distribuição, promoção de vendas e por fim análise de lucros e feedbacks. Tais pontos são analisados de forma cíclica para que haja o aprimoramento constante.

Diante da cada vez mais elevada expectativa dos clientes em ter não somente uma boa comida, mas uma experiência que entregue um serviço de excelência, uma boa apresentação com um preço justo, o marketing em empreendimentos gastronômicos reforça sua importância como parte integrante dos processos gerenciais. (PAYNE-PALACIO; THEIS, 2015)

2.2.1 Análise de mercado

Como forma de introdução a temática de mercado, Chiavenato (2004, pg. 68) conceitua:

A palavra mercado pode ser utilizada para definir um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, independentemente de local físico, como o mercado de automóveis, o mercado industrial, o mercado de capitais, o mercado imobiliário, o mercado de trabalho etc.

De acordo com a visão de Costa (2016), o estudo do mercado, em empreendimentos gastronômicos serve não somente para viabilizar a abertura do empreendimento, mas como auxiliar constante das decisões administrativas. O autor conceitua ainda as principais bases para uma análise de mercado:

- a. Demanda: compreende o volume que os consumidores, de determinada área, em um tempo e ambiente também definidos, podem comprar o produto oferecido pelo estabelecimento.
- b. Potencial: abrange o ponto máximo entre a demanda e a capacidade de produção do estabelecimento, ou seja, a relação entre o quanto aquele determinado segmento do mercado é passível de compra e o quanto um restaurante consegue atender em um determinado período de tempo é o que define o potencial de mercado do negócio.
- c. Elasticidade do produto: remete-se ao quanto a busca por um produto aumenta ou diminui, as altas e baixas da elasticidade ocorrem conforme o preço e a renda dos consumidores muda.
- d. Expansão: estratégia buscada quando é identificado a necessidade de abranger novos mercados, baseando-se na identificação de oportunidades, na taxa elevada de potencial e na satisfação dos atuais clientes.
- e. Segmentação: necessidade e visualização da oportunidade de oferecer um produto ou serviço que atenda a um grupo específico de consumidores a fim de atender as suas necessidades e expectativas.
- f. Concorrência: a análise dos concorrentes pode ser um fator determinante em uma análise de mercado pois através deste estudo é possível identificar os preços praticados, como se comportam os consumidores de determinado produto e quais as fraquezas devem ser combatidas.

2.2.1.1 Identificação de tendências e oportunidades

Compreender as necessidades do mercado confronta as necessidades das empresas de estarem em constante vantagem competitiva diante dos seus concorrentes. Alcançar produtos que

se destaquem no mercado, atendendo a um grupo específico de consumidores e se distinguindo do restante do mercado cumpre o desígnio máximo do marketing estratégico, pois ao passo que se alcança a diferenciação de mercado, ocorre o distanciamento frente aos concorrentes, criando um cenário de lucratividade e potencialidade. (LAMBIM, 2000 apud LIMA; CARVALHO, 2010, p. 3)

Entrar em um mercado onde já existem concorrentes consolidados, com preços médios definidos é uma alternativa mais segura segundo Arcangeli (2015), em contrapartida, a busca pelas novas tendências de mercado requer um olhar atento a todo o mundo ao redor. Apesar do incerto que traz as tendências e a expectativa de lucro mais a longo prazo, a provisão é de que este seja maior do que a entrada em mercados já existentes.

2.2.2 Posicionamento de marca

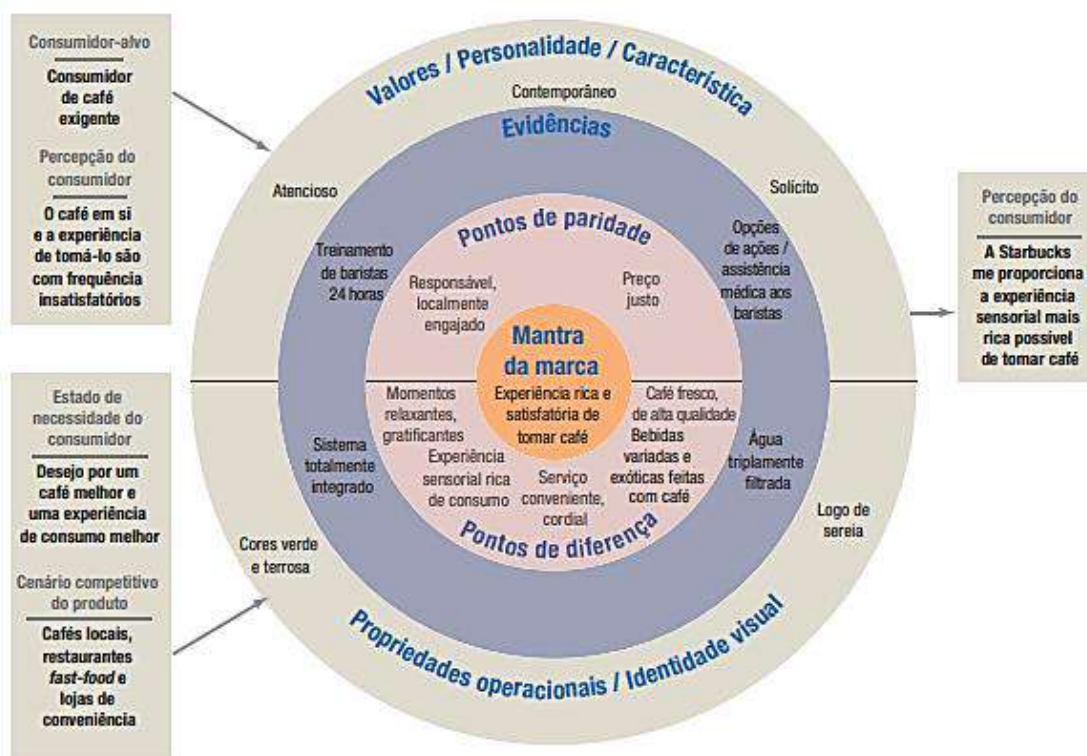
Posicionamento, para Kotler e Keller (2012, p. 294):

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável.

A idealização do posicionamento de marca requer dos profissionais de marketing a investigação de alguns fatores citados pelo autor: identificar quem são os concorrentes e quem é o mercado-alvo a ser atingido; determinar quais são os pontos de diferença, que representam os pontos que caracterizam as marcas pelo que elas oferecem e de que maneira oferecem, basicamente é o que concebe uma grande marca, e os pontos de paridade, que se classificam pela não exclusividade, são as características mínimas para que um produto possa ser definido como digno; criação de um mantra para a marca, que defina a sua essência utilizando poucas palavras.

Após a projeção dos fatores citados, eles devem ser transmitidos e absorvidos por todos da organização, para que estes explanem fortemente o conceito criado, acertando no que Kotler e Keller (2012) caracteriza como o alvo do posicionamento, como confere a figura:

Figura 1 – Alvo de posicionamento da Starbucks



Fonte: KOTLER; KELLER (2012, p. 304)

De tal forma, Kotler (2012) busca elucidar que para o resultado do posicionamento ser afirmado como positivo, tanto os membros da organização quanto os consumidores devem saber, mesmo que intrinsecamente, no que aquela marca se diferencia das demais do mesmo ramo e de qual maneira ela se mostra superior no alcance dos objetivos ansiados.

2.2.2.1 Branding

Branding é uma ferramenta potencial que ao ser atrelada ao posicionamento de marca traz aos empreendimentos a notoriedade e reconhecimento necessários para que este se torne notável e valorizado pelo público-alvo. A satisfação dos clientes ainda proporciona vantagens financeiras através do aumento da receita bruta, aumento do *ticket* médio por pessoa e o aumento do volume de negócios. (PAYNE-PALACIO; THEIS, 2015)

Já Martins (2006, p. 8) define: “Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas.”

Ao analisar a estratégia de *branding* atrelada ao *food service*, Richards (2015, tradução nossa) descreve os elementos que trazem à marca o suporte necessário para a fixação da marca nos consumidores: os produtos em si; como são preparados; como devem ser saboreados; os elementos sensoriais; qual a origem dos alimentos; forma de servir e apresentar e o contexto em que o alimento está inserido.

Em contrapartida, com relação às inúmeras vantagens do *Branding*, Payne-Palacio e Theis (2015) alertam sobre a necessidade do estudo criterioso antes de qualquer decisão de *branding* ou *re-branding* (reformulação de marca), analisar criteriosamente os conceitos da gestão e o posicionamento geral de marca minimiza os riscos de fechar negócios de forma errônea e precipitada.

2.3 Gestão de Pessoas

Nesse tópico serão descritos os conceitos inerentes a administração de recursos humanos, com enfoque no que diz respeito à temática voltada aos estabelecimentos do âmbito gastronômico, de forma inicial, conceitua-se o tema:

A administração de recursos humanos é uma função gerencial que envolve a compatibilização entre as tarefas a executar e as pessoas que possuem as competências necessárias para tal. Isso acontece por intermédio de um processo efetivo que abrange contratação, colocação, promoção, transferência, atribuição de trabalho, treinamento, supervisão, decisão, avaliação de desempenho e adoção de medidas disciplinares. (PAYNE-PALACIO; THEIS, 2015, p. 405)

Resultados obtidos em uma pesquisa realizada por Cavalli e Salay (2007) destacam que o cargo de gerência, além de ser o melhor remunerado dentro da estrutura organizacional, desempenha função primordial para a segurança alimentar dos comensais, por estar à frente da gestão de pessoas e da gestão de qualidade. Este mesmo estudo concluiu que há a necessidade de qualificação específica quando se trata da gestão de pessoas, e que através da melhoria no processo de recrutamento, seleção e avaliação do desempenho os restaurantes propiciam um ambiente mais seguro para a população consumidora.

2.3.1 Estrutura organizacional

O setor de *food service* é extremamente dependente do capital humano. Alinhar bem o recurso é primordial para o alcance dos objetivos almejados pela empresa. Outro ponto que se demonstra inteiramente ligado aos resultados é a maneira como os administradores de estabelecimentos de alimentação gerencial os trabalhadores de modo que estes desenvolvam suas funções da forma esperada. (PAYNE-PALACIO; THEIS, 2015)

Sobre o tema Costa (2016) faz a analogia da estrutura organizacional comparando-a a um corpo humano, ao qual é preciso estar atento aos sinais, cuidar dos membros, reparar possíveis danos ocorridos e aceitar as mudanças que o ocorrem. Em complemento a essa visão, o autor cita o fato de que uma estrutura má organizada pode trazer dados desastrosos a todo o processo do estabelecimento, além de gerar conflitos e obstáculos na busca pelo ideal comum.

A estrutura organizacional funciona como uma base para que cada indivíduo saiba qual sua determinada função e como o seu trabalho irá impactar na entrega final, nela devem estar contidos os cargos e suas atribuições. Dentre os objetivos da estruturação os principais elencados por Costa (2016) são: criar organizações racionais que sejam compatíveis com as estratégias e recursos; criar uma rede de comunicação eficiente; dividir a carga de trabalho entre as pessoas qualificadas; definir a linha de autoridade e subordinação; minimizar as falhas no desempenho; manter um ambiente de trabalho saudável.

O quadro a seguir demonstra a estrutura de organização de um varejo de alimentos quanto aos cargos, quantidades e função:

Quadro 1 – Estrutura Organizacional de um Varejo de Alimentos

CARGO	QUANTIDADE	FUNÇÕES
Gerente Administrativo	1	Controlar contas e controles contábeis; manter contato com distribuidores; desenvolver estratégias
Assistente Administrativo	1	Substituir e dar assistência ao gerente administrativo em suas funções
Auxiliar Administrativo	1	Prestar suporte de atendimento; manter contato entre a produção e a gerência; acompanhar controle de estoques

Gerente de produção	1	Planejar e controlar a produção; identificar as necessidades da produção; controlar a utilização dos insumos
Garçons	1	Atender aos consumidores; higienizar as mesas ao final de cada atendimento; manter a organização do salão
Cozinheiro	1	Elaboração dos produtos; treinar os subordinados
Auxiliar de Cozinha	1	Auxiliar o cozinheiro em suas funções; realizar as preparações preliminares
Gerente de Atendimento	2	Comandar os demais colaboradores do salão; recepcionar os comensais; ser simpático com o cliente; fidelizar os clientes mediante um bom atendimento

Fonte: Adaptado de COSTA 2016, p. 78)

2.3.2 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção em gastronomia é de extrema importância para a formação de uma equipe coesa, pois são estes indivíduos que levarão ao cliente o que se espera oferecer, além de levarem o nome do estabelecimento à frente. Esse processo deve ocorrer de forma aberta e clara em relação as remunerações, expectativas, funções a serem desempenhadas e principalmente quanto a missão da empresa. (FONSECA, 2017, p. 2016)

Em um estudo sobre a gestão de pessoas em relação a segurança alimentar, Cavalli e Salay (2007) explanam sobre a necessidade de uma equipe de gestão de pessoas qualificada e um processo de recrutamento, seleção e treinamento para que seja garantido o controle de qualidade realizado.

Fonseca (2016) complementa esta visão lembrando que as pessoas recrutadas, se contratadas também possuem expectativas quanto ao emprego, portanto, é necessário estar atento para que a contratação se demonstre benéfica para ambos os lados, buscando em parceria um mesmo objetivo comum.

3. METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório. Seguindo as definições de metodologia descritas por Gil (2008), a pesquisa de caráter exploratória é conceituada como precursora de ideais a serem modificados, a fim de desenvolver e demonstrar uma nova visão sobre determinado assunto. Por se pautarem principalmente de registros bibliográficos e documentais, tais pesquisas tem como objetivo demonstrar uma visão ampla acerca do tema.

Dado o fato de que o tema ainda não possui ampla exploração e se demonstra difícil quanto a captação de dados específicos, a pesquisa exploratória é a que mais se adequa em termos metodológicos. Porém, abre portas para que pesquisas de maior amplitude sejam realizadas, a fim de comprovar as hipóteses previamente expostas e solucionar os problemas identificados através das pesquisas realizadas. (GIL 2008, p. 27)

Como instrumento de pesquisa foram explorados três campos da administração, focando em como eles são desenvolvidos em estabelecimentos de *food service*. O marketing, a gestão de pessoas e as funções a serem desempenhadas pelo administrador. Estes foram definidos e analisados por meio da comparação das opiniões de diferentes autores a fim da obtenção dos resultados necessários para determinar a real indispensabilidade de um administrador profissional no quadro de colaboradores dentro da gastronomia.

Portanto, após definido o método de pesquisa como qualitativa, foram utilizados dados obtidos por meio de artigos, livros e periódicos, que possibilitaram uma explanação ampla das temáticas que evidenciam a importância da presença do administrador profissional em estabelecimentos da área de gastronomia.

4. COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De posse do referencial coletado, para atingir o objetivo pretendido, serão elencados a seguir de forma qualitativa os conceitos que embasarão posteriormente os resultados desta pesquisa. Desta forma, tais narrativas serão organizadas resumidamente de forma sequencial, contendo as visões de diferentes autores contrapondo tais definições com a pergunta de pesquisa.

Os dados a baixo estão organizados seguindo a divisão utilizada durante toda a pesquisa, trataremos inicialmente da gestão de pessoas, sendo seguida pelo marketing, buscando elucidar a importância e indispensabilidade do administrador em cada etapa analisada.

A importância da gestão de pessoas em bares e restaurantes, para Lashley e Spolon (2011, p. 23) se descreve através do trecho a seguir:

“Há exemplos de bares e restaurantes muito parecidos, nos quais se registra que a única diferença entre o sucesso e o fracasso de um ou de outro está na habilidade que o gerente do negócio tem de motivar e entusiasmar a equipe de funcionários que trabalham com ele. Em um estabelecimento, o pessoal está feliz e sente prazer em trabalhar, estando comprometido em servir os clientes, enquanto que no estabelecimento ao lado, os funcionários estão irritados, sem motivação e loucos para achar outro emprego. Com muita frequência, as atitudes, as percepções e o estilo de gestão do chefe imediato são as únicas razões que justificam a existência dessas diferenças.”

Payne-Palacio e Theis (2015, p. 406) apresentam uma visão similar quando apontam sobre as funções que executa um gestor de recursos humanos em empresas da área gastronômica:

“Administrar recursos humanos não é simplesmente um sinônimo de empregar. Essa ação envolve todos os métodos de compatibilização entre os requisitos das tarefas a executar e as pessoas que têm competência para tal. Contratar, colocar, promover, transferir, formatar o cargo e treinar são atividades inter-relacionadas nesse processo.”

A falta de um setor específico de recursos humanos no setor de *food service* é ainda explicada por Tanke (2004 apud Ando, 2013, p. 35) quando a autora cita “[...] nos restaurantes, bares e hotéis de menor porte, ainda se nota a falta de um verdadeiro departamento de recursos humanos, o que se constitui um desafio aos donos de negócios e a todos os profissionais que visam a seu desenvolvimento.”

Observa-se, portanto, que a visão dos autores citados reafirma que do ponto de vista da gestão de recursos humanos a presença de um profissional qualificado que exerça as funções atribuídas a este setor tem potencial poder de alavancagem do negócio, uma vez que este papel, em empreendimentos de menor porte, acaba sendo realizado pelo proprietário/chef do estabelecimento, que poderia estar focado em outras atribuições que lhe competem caso estivesse menos sobrecarregado.

Ao analisar a variável relacionada ao marketing, os resultados obtidos são embasados pelas afirmações citadas por Payne-Palacio e Theis (2015, p. 498);

“O processo de marketing no setor de *food service* exige uma abordagem exclusiva, porque, ao contrário de alguns setores, ele inclui o componente serviço, que vem a ser a aplicação de esforços humanos ou mecânicos na relação com pessoas ou objetos. Setores de serviço, tais como o de alimentação, diferem da maioria dos setores industriais no tocante aos produtos, ao contato com os clientes, à perecibilidade do estoque e à distribuição.”

Tal afirmativa confirma a opinião de Kotler e Keller (2012, p. 267) sobre a importância do plano de marketing integrado em restaurantes, dispondo do *case* de sucesso da americana Olive Garden:

“Praticar o marketing integrado significa mesclar e combinar atividades de marketing a fim de maximizar seus efeitos individuais e coletivos. Para executá-lo, os profissionais de marketing necessitam de uma variedade de atividades de marketing distintas que reforcem a promessa da marca. O Olive Garden se tornou a segunda maior rede de restaurantes informais dos Estados Unidos, [...], graças, em parte, a um plano de marketing totalmente integrado.

Ambos os autores citados partilham da mesma concepção da importância do planejamento e gestão de marketing no que diz respeito aos estabelecimentos gastronômicos. Tais decisões acerca da análise de mercado, oportunidades, melhores maneiras de propaganda, definição e consolidação do *branding* do estabelecimento devem ser realizadas por profissionais com capacidades técnicas para que haja a menor margem de erro possível, garantindo a obtenção dos objetivos de cada empreendimento.

Buscando elucidar de maneira objetiva a necessidade do profissional administrador em restaurantes e demais empresas *food service*, está disposto à baixo uma tabela onde é possível

comparar às atribuições esperadas nas funções: administrador e chefe de cozinha, realizando este comparativo, serão analisados se estes cargos diferem ou igualam em termos de competências.

Quadro 2 – Diferenças entre os cargos: administrador e chef de cozinha

CARGO	FORMAÇÃO	FUNÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS
ADMINISTRADOR	Administração Conhecimento explícito	- Seleção e organização de pessoal - Planejamento estratégico - Gestão de contas e custos - Pedidos de matéria-prima - Gestão de estoque - Marketing (Publicidade e propaganda) - Análise de feedback dos clientes
CHEF DE COZINHA	Gastronomia (curso superior) Cursos específicos da área (confeitaria, panificação, massas, etc) Conhecimento tácito	- Planejamento de cardápio - Treinamento dos membros da cozinha - Finalização dos pratos - Divisão da equipe de cozinha - Pedido de insumos ao setor responsável - Supervisão das boas práticas de higiene

Fonte: Payne-Palacio e Theis (2015). Dados adaptados pela autora.

Ao analisar as informações dispostas no quadro acima, partimos para a visão de que o chef de cozinha possui um papel dentro do restaurante que deve ser pautado em trabalhos que lhe exigem criatividade e conhecimentos por muitas vezes empíricos e tácitos, os quais podem ou não terem sido desenvolvidos através de cursos superiores. Já o papel do administrador, necessita de atribuições que dificilmente poderão ser totalmente absorvidas em sua totalidade apenas com a vivência. Partindo deste pressuposto, é possível galgar ainda o fato de que são muitas as funções descritas em ambos os cargos, não seriam desenvolvidas da melhor forma se feitas por apenas um indivíduo, como acontece em alguns casos.

Guzman e Sanchez (2005) reforçam em seu artigo esta importância de ambos os conhecimentos, tanto o tácito quanto o explícito, e como entender as diferenças e necessidades destes é o ponto chave para a inovação e para a diferenciação dos concorrentes através da criatividade, gerando também diferenciação.

Outra visão que reafirma sobre a necessidade de profissionalização da gestão em gastronomia é trazida por Lippel (2002 p. 6), que em sua tese disserta sobre a falta de planejamento dentro dos estabelecimentos, que é um pilar primordial de qualquer gestão:

“Na realidade, infelizmente, isto não ocorre devido à falta de preparo dos empresários neste setor, principalmente por acharem que fazer comida em casa é a mesma coisa que servir para dezenas de pessoas, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação, fazendo com que a tarefa de administrar um restaurante não seja nem um pouco facilitada e tampouco vencida, pois ao bater com os problemas cotidianos em relação a funcionários, fornecedores, capital de giro, fluxo de caixa, atendimento e outros, não conseguem tomar as decisões corretas, gerando uma grande chance de insucesso.”

Através da análise dos dados e tendo ciência das competências desenvolvidas pelo profissional da administração, pode-se afirmar com clareza que tais atribuições ao serem realizadas por um gestor com formação na área poderá desenvolver as atividades de maneira mais satisfatória do que se a mesma fosse realizada por um indivíduo sem os conhecimentos teóricos e práticos que abrangem não apenas os pontos citados nesta pesquisa, mas como todas as áreas que cercam a administração de empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao início deste artigo, foi disposto como objetivo geral trazer à tona a real importância do profissional administrador dentro de estabelecimentos *food service*. Para que tal objetivo pudesse ser alcançado, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar como o estudo de marketing pode auxiliar no processo de manutenção e alavancagem do empreendimento.
- Conceituar os recursos humanos e a estrutura organizacional necessários na área de Varejo de Alimentos.
- Evidenciar quais são as funções a serem desempenhadas pelo gestor em negócios da área de gastronomia.

No referencial teórico foram tratados dos conceitos relativos ao marketing, gestão de pessoas e esquema organizacional de tais empreendimentos, buscando dar base para que a análise fosse posteriormente realizada.

O primeiro objetivo específico foi alcançado a partir do momento em que foram demonstradas as afirmativas dos autores Payne-Palacio e Theis, especialistas em *food service* em comparação com a fala de Kotler e Keller, autoridades no assunto marketing. Ambos concordam e relatam sobre a correta utilização das ferramentas de marketing por estas organizações ser primordial para o sucesso do empreendimento.

Analisando os autores as opiniões dos autores Payne-Palacio e Theis (2015) e Lashley e Spolon (2011) foi possível compreender quais são os benefícios trazidos pela correta disposição dos membros da organização e como isto influi no produto final. Através da análise do Quadro 2 ficou concluído que as funções administrativas não se confundem com as funções do chef de cozinha, sendo, portanto, funções a serem realizadas por diferentes indivíduos.

Por meio do compilado das informações dos diversos autores pesquisados, pode-se chegar à conclusão de que a presença do administrador e de toda sua bagagem e conhecimento específico de gestão fazem diferença quando colocados em contraponto com o sucesso dos empreendimentos. Esta presença facilitaria à dedicação as demais partes do negócio, visto que tais funções de gestão e de chef de cozinha são realizadas pelo mesmo indivíduo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. **Situação de bares e restaurantes é crítica, indica pesquisa da Abrasel.**

Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/situacao-de-bares-e-restaurantes-e-critica-indica-pesquisa-da-abrase/> Acesso em 19 de novembro de 2021.

ARCANGELI, Cristina. **Como identificar tendências de mercado?** SEBRAE: 2015. Disponível

em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-identificar-tendencias-de-mercado,c19a4341dedbc410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em 24 de novembro de 2021.

ASHLEY, Conrad; SPOLON, Ana Paula. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade: guia do gestor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Serviços de alimentação**

estimam crescimento para 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021> Acesso em 20 de novembro de 2021.

CAVALLI, Suzi Barletto; SALAY, Elisabete. **Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar.** Ver. Nutri, Campinas, nov/dez. 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

COSTA, Nelson Pereira da. **Gestão de Restaurante: uma abordagem do investimento até a análise do resultado.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2016.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: <http://administracao-online.com/wp-content/uploads/2017/08/ebook-adm-industrial-geral.pdf>

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes.** 7ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa.** 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares: 2017-2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14^a ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KUCHER, Debora; REIS, Juliana. **Serviço memorável em alimentos e bebidas: um guia para maitres e supervisores de bares e restaurantes**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. **Estratégias de marketing e posicionamento de marca no setor hoteleiro: um estudo de caso**. REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 9, n 3, p 98-126, set/dez. 2010.

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes – Utilização do método abc**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MARTINS, José Roberto. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3^a ed. GlobalBrands: 2006.

MORGADO, Rogério Stival. **O processo de mentoria e sua importância na atual gestão do *food service***. Food Service One. Belo Horizonte, n. 177, p. 9, fevereiro., 2022.

PAYNE-PALACIO, June; THEIS; Monica. **Gestão em negócios em alimentação: princípios e práticas**. 12^a ed. São Paulo: Manole, 2015.

PELLOSO, Ivim; PELLOSO, Amauri. **Food Service One: planejamento, projeto e gestão em negócios de alimentação**. São Paulo: Literare Books International, 2019.

RICHARDS, Greg. **Food experience as integrated destination marketing strategy**. Portugal: 2015.

ROCHA, Fernando Goulart. **Gastronomia: ciência e profissão**. Recife: UFRPE, 2015.

SANTANA, Flávio Dias. **O papel do gestor dentro das organizações**. Revista Administrador. São Paulo: p.34, 2013.

SCHWAN, Thaina Pacheco; PAULA, Nilma Morcerf de. **Novas profissões, novos desafios: estudo das competências do chef de cozinha.** EnANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SUAIA, Lucas. **Porque os restaurantes fecham.** Diário do Comércio: 2019 Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/por-que-os-restaurantes-fecham>

VARGAS-SÁNCHEZ, Alfonso; LOPEZ-GUZMAN, Tomas. **Contemporary management and innovation: Learning from the gastronomy sector.** Journal of Food, Agriculture & Environment, Espanha, v. 13, n. 2, p.32-38, 2015.