

# Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação

*Valorization of the manager business competencies on food services*

---

**Eduardo de Camargo Oliva<sup>1</sup>**  
**Filippo Santolia<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Este artigo busca identificar as competências necessárias aos gestores de negócios em serviços de alimentação e avaliar o grau de valorização dessas competências na opinião dos próprios gestores. Na diversidade de características próprias de cada empreendimento, foi possível, também, conhecer o perfil das empresas, dos

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Coordenador do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES. Endereço: Rua Santo Antônio, 50, São Caetano do Sul, SP, Brasil. CEP 09521-160. E-mail: eduardo.oliva@imes.edu.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES, Professor de Pós-Graduação do Centro Universitário Senac – São Paulo. Endereço: Al. das Boninas, 351, apto. 31, São Paulo, SP, Brasil. CEP 04049-060. E-mail: filippo\_santolia@yahoo.com.br

gestores e as alianças empresariais. A metodologia está sustentada em pesquisa exploratória, tendo sido utilizada a técnica do levantamento. Participaram deste estudo 44 gestores (30 de restaurantes *self-service* por quilo, 12 de restaurantes *à la carte* e 2 de restaurantes *self-service* preço fixo). Os resultados da pesquisa demonstraram que o conhecimento básico das competências está presente nos gestores, embora apresentem divergências quanto à valorização de algumas competências e quanto à falta de sinergia nas atividades comuns que poderiam ser compartilhadas pelas empresas pesquisadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Restaurantes. Competências. Gestor. Alimentação.

**ABSTRACT:** This document aims to identify necessary competencies to food services business administrator and appraises the valorization degree of such competencies from the opinion of their own administrators. Within diversity of each company's own characteristics, it was possible, also, knowing profile of companies, managers and business alliances. The methodology is based on exploratory research and screening technique was applied. This appraisal was made by 44 managers (being 30 from buffet restaurants with pay per weight, and 2 other with fixed price, besides 12 from menu restaurants). The research results show that basic competence knowledge is present on managers, although some divergences regarding the value of some competencies and a lack of synergy on common tasks were evident and which could be shared among companies researched.

**KEY WORDS:** Restaurants. Competencies. Manager. Food.

## 1 Introdução

A reorganização econômica, caracterizada pelo processo de globalização, segundo Camargo (2006), provocou alterações nas estruturas produtivas da economia brasileira e, conseqüentemente, mudanças no mercado de trabalho. Essas mudanças se refletiram nas características setoriais de emprego, trazendo grande preocupação quanto às relações de trabalho e à crescente taxa de desemprego. A reorientação do modelo de desenvolvimento, que transitava de proteção ao setor industrial para uma economia aberta e a consolidação da moeda, a partir de 1990, originou profundas mudanças no mercado de trabalho brasileiro. Os postos de trabalho dos setores primário e secundário

foram reduzidos, enquanto, no setor terciário, houve aumento dos empregos, mas não suficiente para absorver todos os trabalhadores liberados dos demais setores.

O crescimento econômico não se traduz, necessariamente, em aumento de emprego, afirma Niven (1997). Esse quadro social que vem mapear o início deste novo século explica, em parte, de acordo com Casagrande e Prohmann (2003), a carência de profissionais com perfil adequado. A educação é a via de acesso obrigatória para a formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho. Entretanto, no Brasil, com baixo índice de desenvolvimento social, a educação não é prioritária para uma parcela significativa da população, que não tem atendida as suas necessidades básicas de alimentação e saúde.

A competição internacional e o crescimento do mercado, segundo Casarotto Filho e Pires (2001), vêm proporcionando às pequenas empresas um espaço cada vez maior no cenário mundial, e a principal vantagem competitiva para esse avanço consiste em sua flexibilidade e intuição empresarial.

A empresa de pequeno porte, de acordo com Boog (2004), faz com que rapidamente o empresário se torne um especialista em certos nichos, com velocidade para acompanhar tendências fluidas e volúveis do mercado, onde a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são as palavras-chaves para o sucesso da organização.

Por outro lado, segundo a pesquisa “Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos”, do Sebrae (2004), 56% das empresas fecham antes de completar o 5.º ano de atividade e as principais causas do fechamento de empresas são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de políticas de apoio, conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos proprietários.

Observa-se, portanto, que, além da mão-de-obra de qualidade, existem dois outros aspectos importantes que são o perfil e a identificação das competências dos gestores de micro e pequenas empresas, especificamente, as voltadas à prestação de serviço em alimentação.

O artigo trata da área de serviços em alimentação, antes desconsiderada principalmente por causa de salários pouco atraentes, porém, conforme indica a pesquisa “Perspectiva do Emprego e Empregabilidade”, realizada em 2004, pela Fundação Instituto

de Administração da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo, a área está na lista das atividades que oferecerão mais oportunidades de trabalhos para as carreiras executivas nos próximos seis anos. Esse segmento tem atraído não só profissionais de outras áreas, mas também jovens talentos, pois, além de abrir portas para uma carreira internacional, já que várias redes internacionais aportaram no Brasil, o ramo requer habilidades destacadas de dedicação ao cliente.

Este estudo está restrito aos gestores de negócios em serviços de alimentação, especificamente de restaurantes do tipo *self-service* e *à la carte*, instalados num raio de aproximadamente 500 metros da estação Conceição do Metrô de São Paulo, voltados ao atendimento de profissionais de grandes organizações multinacionais, grupos empresariais, estabelecimentos financeiros, escritórios comerciais, na oferta de refeições, na realização de eventos empresariais e encontros de confraternização.

A escolha da região justifica-se pelo crescente desenvolvimento desde a inauguração da estação Conceição do Metrô, em 1974, quando os bairros eram apenas áreas residenciais e as pessoas trabalhavam em outras regiões da cidade.

O objetivo deste artigo é, portanto, avaliar o grau de valorização das competências de gestores de negócios em serviços de alimentação, na gestão da empresa, na opinião dos próprios gestores.

## 2 Gestão de restaurantes

A indústria de serviços de alimentação, também chamada “indústria de restaurantes”, segundo Paula (2004), engloba todos os serviços que atuam no preparo e fornecimento de qualquer tipo de alimentação e bebidas para serem consumidas pelo cliente no próprio local em que foram preparadas ou transportadas para consumo em outro lugar.

A refeição fora do lar, segundo Rebelato (1997), deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. Tornou-se uma tendência no que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhados pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada, entrega de pizzas a domicílio

e lavanderias rápidas. Esses serviços tradicionalmente executados pelas mulheres no lar surgiram recentemente em função do novo papel assumido no contexto atual da sociedade, no qual as mulheres passaram a buscar a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado, como também pela forte necessidade de auxílio financeiro familiar, em virtude das diversas ocorrências políticas e governamentais que vieram a alterar as necessidades básicas de sobrevivência e bem-estar da sociedade, deixando de exercer, dessa forma, essas atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas.

Os negócios em serviços de alimentação, segundo Paula (2004), são organizações que administram: *itens tangíveis*, que podem ser mensurados, como por exemplo gênero alimentício, uniforme de funcionários, decoração, ar-condicionado, qualidade dos talheres, guardanapo, temperatura, cardápio, sabor das preparações culinárias; e *serviços*, que são a conjugação de elementos tangíveis e intangíveis, ações, esforços ou desempenhos de difícil ou impossível mensuração, como amabilidade, cordialidade, cooperação e disposição de servir, que são oferecidos ao cliente e por ele avaliados.

Ainda segundo a autora, essas organizações vêm apresentando importantes transformações ao longo de sua história, desde seu objetivo inicial de servir caldos restauradores a pessoas debilitadas, passando por mudanças estruturais, organizacionais e funcionais. Atualmente os restaurantes se apresentam como uma organização dinâmica e complexa, voltada ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e à manutenção de uma posição competitiva no mercado.

Diante desse panorama, salienta Paula (2004), os restaurantes voltam-se para a busca de vantagens competitivas que os diferenciem no mercado, adotando um modelo de gestão em que o foco está direcionado para a obtenção da qualidade do serviço e para a satisfação do cliente.

A gestão de restaurantes, segundo Montenegro (2003), é um fator que merece destaque. É praticamente toda centralizada e, em sua maioria, são empresas familiares administradas pelos seus proprietários. Enfrentam problemas com o nível cultural das pessoas que se oferecem para exercer as funções operacionais. Isso gera incompatibi-

lidade de responsabilidades, predeterminação e controle total das atividades, como também forte rotatividade dessa força de trabalho em razão dos pisos salariais baixos, às condições de vida na maioria das vezes mínimas e, conseqüentemente, à tentação por quaisquer ofertas, mesmo insignificantes, que agreguem valor ao salário.

Sobre esse assunto, Garcia (1998), apud Montenegro (2003), também comenta que, quando surge a idéia de estabelecer um restaurante, de maneira geral, somente se leva em consideração o montante do investimento, pois se considera um negócio que não requer maiores conhecimentos; no entanto, durante as atividades de abertura e posteriormente na fase operacional se compreende a magnitude real dos problemas de um restaurante. O que inicialmente parecia simples se torna muito mais complexo.

Outro ponto delicado que deve ser observado, segundo o autor, diz respeito à higiene de processamento, armazenagem e manipulação de alimentos. Um único problema de contaminação alimentar pode ter conseqüências desastrosas para o empreendimento. As empresas desse ramo devem buscar constantemente padrões de higiene mais eficazes em cada etapa do processo de fornecimento, para diminuir a face vulnerável do negócio.

As empresas, conforme Rebelato (1997), ainda têm muitos outros problemas internos com armazenamento dos insumos, controle dos estoques, programação da produção e treinamento de pessoal. Além disso, geralmente, não utilizam um sistema de custeio nem programa para controle e garantia da qualidade.

Observa-se, na realidade, segundo Montenegro (2003), que isso ocorre em decorrência da falta de preparo dos empresários nesse setor. Por acreditarem que fazer comida em casa é a mesma coisa que servir para dezenas de pessoas, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação, fazem com que a tarefa de administrar um restaurante não seja facilitada e tampouco vencida. E, ao se defrontarem com os problemas cotidianos, não conseguem tomar as decisões corretas, gerando uma grande chance de insucesso. Só encarando preço e qualidade, fatores fundamentais para a satisfação dos consumidores, é que se encontra o melhor valor possível.

Em relação ao ambiente competitivo, Borna (2002) aponta que o controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa

competir em igualdade de condições com seus concorrentes. Sem esse controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente na correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem perante a competição mais eficiente.

Vê-se, pois, que os gestores de restaurantes precisam ser criativos e administrar seus custos estrategicamente para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e um diferencial, oferecendo mais valor ao cliente por um custo equivalente.

### **3 A questão das competências**

A discussão sobre competências, segundo Barbosa (2003), atrai o olhar e a atenção de especialistas. Tema emergente é saudado como eficaz mecanismo gerencial, que proporciona ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que recompensa o esforço dos indivíduos.

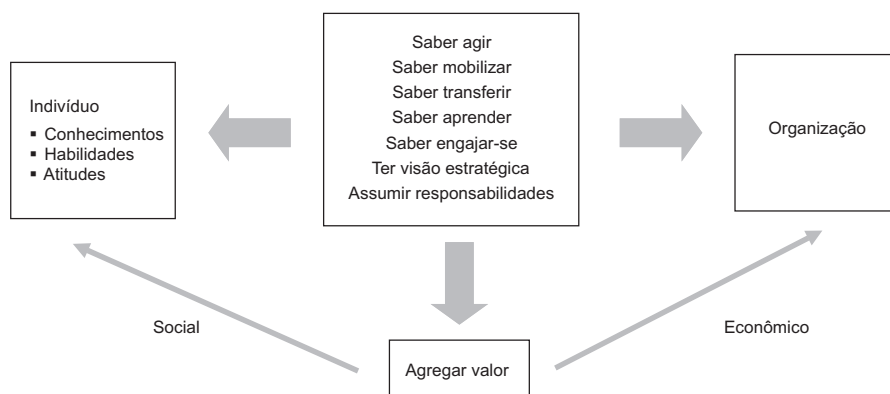
Não há unanimidade sobre a definição de competência, pois o termo é utilizado em diferentes contextos e com vários sentidos. Leiria (2002), utilizando-se dos estudos de diversos autores, como Le Boterf (1999), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2001) e também Ruas (2001), resume que as competências – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, aliadas ao ambiente onde elas estão inseridas – promovem um diferencial na vida dos empresários e, conseqüentemente, nos seus negócios, tornando-os diferenciados dos demais.

Essa diferenciação acontece, segundo Fleury e Fleury (2004), porque alguém, dentro da organização, possui determinadas competências que o motiva a realizar algo, mobilizando o corpo funcional para a ação e, por conseguinte, formando uma cultura voltada para a busca de mais e melhores resultados.

Le Boterf (2003) comenta que, diante da complexidade nas situações de trabalho, o que se pede ao profissional é que ele saiba administrar tal complexidade. Isso significa administrar panes, acontecimentos, contingências e processos. Desta maneira, como o profissional não sabe de antemão o que é preciso fazer e de que maneira fazer, ele deve criar, reconstruir e inovar.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, transferir saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. A Figura 1 mostra essa associação.

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2004).

A seguir estão expressos, de acordo com Fleury e Fleury (2004, p. 31), os significados dos verbos propostos:

- *Saber agir* – saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
- *Saber mobilizar* – saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- *Saber transferir* – compreender, processar, transmitir informações e conhecimento, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- *Saber aprender* – trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- *Saber engajar-se* – comprometer-se com os objetivos da organização.
- *Saber assumir responsabilidades* – ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
- *Ter visão estratégica* – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.



Os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dutra (2004) ressalta que há grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares. Esses conceitos são estruturados pelo autor, tendo de um lado as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho e, de outro lado, as competências são entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

As competências a seguir, comuns aos gestores de organizações, foram definidas por Dutra (2004), com base em trabalhos realizados pelo autor:

- *Orientação para resultados* – atuação independente, ou envolvendo outras pessoas, voltada para os resultados e rentabilidade da empresa. O indivíduo atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos.
- *Direcionamento estratégico* – visão global e de futuro, que permite à pessoa identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa. Com base nessa visão, estrutura e coordena a implementação de planos que viabilizem os objetivos estratégicos da empresa.
- *Liderança de equipes* – o líder obtém comprometimento e desempenho máximo das pessoas e é considerado um bom exemplo a ser seguido. Delega a seus liderados, com precisão e limites adequados para que eles alcancem os objetivos.
- *Agente de mudança* – influencia e lidera processos de mudança e transformação organizacional. Identifica e/ou antecipa as necessidades de mudança nos clientes ou nos processos da empresa. Dinamiza os negócios, reforçando a imagem de uma empresa de vanguarda.
- *Colaboração irrestrita* – colabora com ações que vão contribuir para os objetivos e resultados da empresa. Aceita debater e discutir os assuntos; respeita as divergências de opinião.
- *Orientação para o mercado* – domina as variáveis de mercado — clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos — para obter vantagens competitivas nos negócios.
- *Orientação para a ação* – define prioridades e métricas para o acompanhamento das ações implementadas, obtendo resultados nos prazos pactuados.

Passando do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências dos indivíduos, Fleury e Fleury (2004) procuram categorizá-las em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com a empresa, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Das competências organizacionais para individuais

Competências técnico-profissionais	Competências específicas para uma operação, ocupação ou atividade. Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas, ao conhecimento do produto/serviço, finanças, gestão de operações etc.
Competências sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe.
Competências do negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, como também o ambiente político e social como, por exemplo, visão estratégica, planejamento, orientação para o cliente etc.

Fonte: Fleury e Fleury (2004).

Assim, de acordo com Levy-Leboyer (1996), o conjunto de aptidões e inteligência forma a competência necessária para exercer com sucesso uma atividade profissional. Deste ponto de vista, é possível observar que as competências diferem das características individuais, tais como as atitudes e os traços de personalidade, a presença de qualidades específicas e a experiência adquirida ao longo da vida. As competências são aprendidas não na perspectiva das diferenças individuais, mas do ponto de vista dos comportamentos, o que permite executar eficazmente as atividades que constituem um posto de trabalho.

O autor ressalta, ainda, que as competências estão vinculadas a uma tarefa, uma atividade determinada ou um conjunto de atividades. Decorrem da experiência e constituem saberes articulados, integrados e de alguma forma automatizados. Isto porque a pessoa competente mobiliza esse saber no momento oportuno, sem necessidade de consultar regras básicas ou questionar sobre as indicações de tal ou qual conduta. Para esse autor, contudo, essas características das competências tornam difícil sua descrição, uma vez que as representações que servem de guia ao indivíduo na atividade e que integram os diferentes saberes e atitudes estão implícitas.

## 4 Metodologia

Inicialmente, foi utilizada a pesquisa exploratória para identificar as competências de gestores de negócios em serviços de alimentação que resultou no instrumento desta pesquisa. As pesquisas exploratórias, segundo Sellitz (1967), têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Com a elaboração do instrumento de pesquisa, foi utilizada a pesquisa do tipo levantamento para a coleta de dados e informações das empresas e dos gestores. As pesquisas do tipo levantamento, segundo Gil (2002), caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Neste estudo, utilizou-se também a pesquisa quantitativa, pois, segundo Ethos (2006), é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências dos entrevistados. É utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa.

Na presente pesquisa, foi realizado um censo, que, segundo Hair Jr., Money e Samouel (2005), envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população. Apesar do censo não ser algo exequível na maioria das pesquisas, há certas situações em que é mais vantajoso examinar todos os itens de uma população. A população a ser pesquisada era pequena e relativamente fácil de contatar em um curto período de tempo.

Portanto, a fim de conhecer os negócios de serviços em alimentação da região pesquisada, foi realizado no mês de janeiro de 2006 um levantamento de todos os estabelecimentos instalados num raio de aproximadamente 500 metros da estação Conceição do Metrô de São Paulo, totalizando 94 negócios.

Diante do desafio da gestão de restaurantes do tipo *à la carte* e *self-service* e por apresentarem o maior número na região em estudo, totalizando 53 estabelecimentos, definiu-se pela análise das competências dos gestores desse tipo de negócio.

Para a coleta dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, pois, segundo Gil (2002), constitui o meio mais rápido de obtenção de informações. A elaboração do questionário foi baseada e desenvolvida para medir características das pessoas, das empresas e permitir a precisão dos dados. Para tanto, foi dividido em quatro blocos:

- 1) Bloco A – neste bloco o gestor registra os serviços oferecidos, o ano de início, o número de refeições servidas, o número de funcionários e os fatores de sucesso da empresa.
- 2) Bloco B – o respondente informa as características pessoais, profissionais e os motivos que o levaram a constituir a empresa.
- 3) Bloco C – o gestor hierarquiza as competências apresentadas por categoria.
- 4) Bloco D – registra o interesse ou não por alianças empresarias das empresas.

Para identificar as competências de gestores do Bloco C, realizou-se uma pesquisa exploratória, em fevereiro de 2006, com as entrevistas não estruturadas de um proprietário de restaurante e com dez consultores especialistas na gestão e montagem de negócios em serviços de alimentação. A questão apresentada foi: “Quais são as atividades específicas de um gestor de uma empresa em serviço de alimentação, que agregam valor para o negócio?”.

As atividades específicas dos gestores citadas pelos entrevistados foram agrupadas por similaridade e transformadas em competências individuais, baseado nos estudos de Levy-Leboyer (1996) e Dutra (2004). Utilizando-se o modelo proposto por Fleury e Fleury (2004), as competências individuais dos gestores foram categorizadas conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Categorização das competências individuais dos gestores

Competências individuais do gestor	Categorias das competências
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planejamento de cardápio e serviços</li><li>▪ Qualidade alimentar</li><li>▪ Formação do preço de venda</li><li>▪ Gestão de estoque</li><li>▪ Gestão financeira</li><li>▪ Gerenciamento da infra-estrutura</li><li>▪ Gestão de operações</li></ul>	Técnico-profissionais
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Negociação com fornecedores</li><li>▪ Comunicação e <i>marketing</i></li><li>▪ Gestão de pessoas</li><li>▪ Responsabilidade ambiental e social</li><li>▪ Liderança de equipes</li></ul>	Sociais
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visão estratégica</li><li>▪ Conhecimento do negócio</li><li>▪ Orientação para resultados</li><li>▪ Gestão das melhorias e inovação</li><li>▪ Orientação para o cliente</li><li>▪ Planejamento e organização</li></ul>	do Negócio

Fonte: elaborado pelos autores.

Para investigar quanto os gestores valorizam as competências relativas à gestão de restaurantes, foi usada a escala de ordem de ranqueamento. Trata-se, segundo Hair Jr., Money e Samouel (2005), de uma escala ordinal que pede que os respondentes classifiquem um conjunto de objetos ou características em termos de preferência, semelhança ou importância. Os autores salientam que essa escala mede somente a importância relativa, ou seja, a importância de cada competência em relação a outras competências relacionadas no conjunto apresentado.

Os dados, segundo Hair Jr., Money e Samouel (2005), tornam-se conhecidos somente depois de a análise ter identificado um conjunto de descrições, relações e

diferenças úteis na tomada de decisão. Os dados são coletados na pesquisa para dois propósitos: descoberta e teste de hipótese.

Neste estudo, o propósito principal é a descoberta e, por isso, será utilizada a estatística descritiva, que descreverá e caracterizará a amostra a ser examinada. Na estatística descritiva, serão apresentados dados das empresas, dos gestores e das alianças empresariais. Além disso, serão obtidas associações no contexto das tabulações cruzadas. A tabulação cruzada, segundo Hair Jr., Money e Samouel (2005), é a técnica estatística que descreve duas ou mais variáveis simultaneamente, e origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias.

## 5 Análise e discussão dos resultados

Para a realização da pesquisa, foram selecionados os 53 estabelecimentos que oferecem refeições *à la carte* e *self-service* por serem similares e representarem maior participação no cadastro efetuado. Após o levantamento realizado em janeiro de 2006, 2 estabelecimentos encerraram suas atividades, totalizando 51 negócios. A pesquisa ocorreu no período de 24 de julho a 14 de agosto de 2006 e o percentual de retorno dos questionários foi de 86,3% (44).

A distribuição das empresas pesquisadas mostra que a maioria dos restaurantes, 68,2% (30), é do tipo *self-service* por quilo, 27,3% (12) foram classificados como tradicionais (*à la carte*) e 4,5% (2) do tipo *self-service* “preço fixo”.

Ao analisar as respostas do Bloco A sobre o ano de início das atividades da empresa, constatou-se que a mais antiga iniciou suas atividades em 1982 e metade das empresas começou em 2003. Também se constatou que, em média, essas empresas tinham 12,8 funcionários (mínimo de 3 e máximo de 43) e 75% delas tinham até 15 funcionários.

Quanto ao número de refeições, essas empresas servem em média 206,7 refeições por dia, e o menor número de refeições servidas é de 40 e o maior é de 650.

Neste bloco, havia a seguinte pergunta: “Em sua opinião, quais são os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa?”. As alternativas disponíveis eram:

conhecimento do mercado; capacidade para assumir riscos; uso de capital próprio; ter um bom administrador; aproveitamento das oportunidades de negócios; criatividade do empresário; ter acesso a novas tecnologias; estratégia de vendas; reinvestimento dos lucros na própria empresa; capacidade de liderança e outros. Os fatores que foram considerados importantes por mais empresas foram: conhecimento do mercado (75%), ter um bom administrador (72,7%) e criatividade do empresário (63,6%). Já os fatores que foram considerados importantes por um menor número de empresas foram: aproveitamento das oportunidades de negócios (22,7%), uso de capital próprio (22,7%) e ter acesso a novas tecnologias (25%).

No Bloco B verificou-se que, dos 44 respondentes, 32 eram homens; 38 eram os proprietários, sendo apenas um estrangeiro e os outros seis eram gestores. Metade tem ensino superior completo, 9,1% pós-graduação, 43,1% ensino médio e 6,8% o ensino fundamental. A idade variou de 23 a 63 anos (média = 41,1). Verificou-se que os gestores estão atuando no segmento de alimentação no mínimo há 6 meses e no máximo há 35 anos, numa média de 11 anos de atuação.

Com relação à experiência anterior no segmento de serviços em alimentação, verificou-se que 43,2% dos respondentes não possuíam experiência anterior. Para 16 deles, alguém na família tinha um negócio similar ou havia sido funcionário de outra empresa similar (36,4%), enquanto 12 já tinham trabalhado na condição de autônomo no ramo ou já haviam sido sócio/proprietário de outra empresa (27,3%).

Na questão sobre quais foram os motivos que levaram a constituir a empresa, havia nove opções: desejo de ter o próprio negócio; estava desempregado; para aumentar a renda; tinha experiência anterior; foi demitido e recebeu indenização; tinha capital disponível; identificou uma oportunidade de negócio; estava insatisfeito no seu emprego e outro motivo. Os motivos mais frequentes foram a identificação de uma oportunidade de negócio e o desejo de ter o próprio negócio, ambos assinalados por 59,1% dos respondentes. Os motivos menos frequentes foram relacionados ao emprego anterior, ou a pessoa havia sido demitida (4,6%) ou estava insatisfeita (6,8%).

Para completar o perfil do gestor, os respondentes foram questionados sobre quais conhecimentos são necessários a um gestor, na opinião deles, para administrar uma

empresa. As alternativas eram: planejamento; vendas; *marketing*/propaganda; conjuntura econômica; organização empresarial; análise financeira; relações humanas; informática e outros. O conhecimento que foi valorizado pelo maior número de gestores foi o planejamento, considerado necessário para 39 gestores (88,6%). Os outros itens foram valorizados por uma quantidade semelhante (por volta de 50%), a não ser dois itens que foram pouco indicados como necessários: conjuntura econômica (15,9%) e informática (11,4%).

O Bloco D dedicava-se a levantar informações sobre as alianças empresariais já existentes ou desejadas. Inicialmente os gestores eram questionados sobre as razões que os levaram a instalar-se na região. Verificou-se que a demanda comercial foi assinalada por 32 respondentes (72,7%) e a localização por metade dos respondentes.

Quando questionados sobre quais atividades são compartilhadas atualmente pelas empresas da região, a resposta mais freqüente foi que nenhuma das opções é compartilhada (19 vezes). As opções oferecidas foram: divulgação; compras; serviços especializados; segurança patrimonial; treinamento do pessoal; estacionamento; pesquisas de mercado/clientes; formação de preços; outras e nenhuma. A segunda atividade que apareceu com mais freqüência foi estacionamento, que foi assinalada por 13 respondentes (29,5%). As respostas menos freqüentes foram serviços especializados (4,6%), pesquisas de mercado/clientes (6,8%) e treinamento de pessoal (9,1%). Dentre as justificativas para o não compartilhamento das atividades entre as empresas, destacam-se a falta de comunicação e a falta de interesse.

Os gestores foram também questionados sobre quais atividades poderiam ser compartilhadas pelas empresas da região, podendo escolher entre as mesmas alternativas da questão anterior. Neste caso, a opção “nenhuma” foi a que apareceu com a segunda menor freqüência, ficando acima apenas da opção “outra”, que foi respondida por uma pessoa como “transporte para clientes”. Divulgação, pesquisas de mercado/clientes e segurança patrimonial foram as atividades que apareceram em maior freqüência. As que apareceram em menor freqüência, além da opção “nenhuma”, foram treinamento do pessoal, serviços especializados e compras.

Na última questão do Bloco D, os gestores foram perguntados com quais entidades, associações e revistas especializadas eles se relacionam. As alternativas eram as seguintes:



Abaga, Associação Comercial, Abrasel, Sebrae, Senac, Sinhores, revista “Cozinha Profissional”, revista “Bares e Restaurantes” e outras. A entidade Sinhores foi assinalada por 20 gestores (45,5%), a revista “Cozinha Profissional” por 9, o Sebrae por 7, e 12 (27,3%) disseram que não se relacionam com nenhuma das opções apresentadas.

O Bloco C do questionário tratava das competências dos gestores e era dividido em três partes: Técnico-profissionais, Sociais, e do Negócio. Em cada parte, o gestor deveria responder a seguinte questão: “Tendo em mente sua experiência em negócios de serviços de alimentação, quanto os gestores desse segmento valorizam as competências a seguir relacionadas?”. O respondente deveria atribuir o valor 1 à competência menos valorizada, 2 à segunda menos valorizada e assim por diante até a competência mais valorizada. Para avaliar quais foram as competências mais valorizadas pelos gestores, somou-se os valores atribuídos a cada item e dividiu-se por 44 que é o número de questionários respondidos. Assim, obteve-se uma média do valor atribuído a cada competência e, quanto mais esse valor estivesse próximo de 1, menos valorizada era essa competência.

Na primeira parte, as sete competências eram: planejamento de cardápios e serviços, controle da qualidade alimentar, gestão financeira, gestão de operações, gerenciamento da infra-estrutura, formação do preço de venda e gestão de estoque. Dentre essas, a mais valorizada foi “controle da qualidade alimentar”, que obteve média 6,3 (bem próximo de 7 que era o máximo possível nessa parte), tendo 39 pessoas (88,6%) atribuído valores 6 ou 7 para esse item. A competência menos valorizada foi “formação do preço de venda”, que obteve média 2,5, pois 34 pessoas (77,3%) atribuíram valores 1, 2 ou 3 para esse item.

Observa-se, portanto, a preocupação dos gestores com a segurança alimentar, pois a qualidade dos alimentos depende de medidas gerenciais implementadas por eles, para que tenham condições de produzir e oferecer alimentos que não sejam nocivos e prejudiciais à saúde do consumidor cada vez mais exigente, indo ao encontro das competências técnico-profissionais apresentadas por Fleury e Fleury (2004), no quadro 6 deste estudo. Além disso, deve-se considerar a necessidade dos gestores no atendimento à legislação em vigilância sanitária, que visa proteger e promover a saúde da população, garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços (ANVISA, 2006).

Em contrapartida, os gestores pouco valorizaram os itens “gestão de estoque”, “gerenciamento da infra-estrutura” e “formação do preço de venda”, que, apesar de

serem competências que devem ser de conhecimento e utilizadas pelos gestores, provavelmente para alguns não são prioritárias por serem conhecimentos já adquiridos. As médias das competências técnico-profissionais estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Médias dos valores atribuídos às competências técnico-profissionais

Competências técnico-profissionais	Média
Controle da qualidade alimentar	6,3
Planejamento de cardápios e serviços	4,6
Gestão financeira	4,6
Gestão de operações	4,3
Gestão de estoque	3,0
Gerenciamento da infra-estrutura	2,7
Formação do preço de venda	2,5

Fonte: Dados da pesquisa.

As médias das competências sociais estão na Tabela 2. Nessa parte, as cinco competências eram: negociação com fornecedores; comunicação e *marketing*; gestão de pessoas; liderança de equipes e responsabilidade ambiental e social. A pontuação máxima possível de uma competência nesta parte era 5. A mais valorizada foi “gestão de pessoas”, que obteve média 4,0, tendo 34 pessoas (77,3%) atribuído valores 4 ou 5 para esse item. A competência menos valorizada foi “responsabilidade ambiental e social”, que obteve média 1,5, pois 31 pessoas (70,5%) atribuíram valor 1 a esse item, provavelmente por essa competência ainda não interferir diretamente nos resultados financeiros do restaurante.

Observa-se pelos resultados que os gestores estão percebendo a importância da formação da equipe de trabalho no desenvolvimento de seu negócio, pois, segundo Ferreira e Silva (2005), a gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho. Isto é reforçado por Dutra (2004), que comenta que o gestor deve orientar o processo de desenvolvimento de seus colaboradores.

Tabela 2 – Médias dos valores atribuídos às competências sociais

Competências sociais	Média
Gestão de pessoas	4,0
Negociação com fornecedores	3,5
Liderança de equipes	3,5
Comunicação e <i>marketing</i>	2,5
Responsabilidade ambiental e social	1,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira parte, referente às competências do negócio, havia seis competências: orientação para resultados; visão estratégica; conhecimento do negócio; gestão de melhorias e inovação; orientação para o cliente e planejamento e organização. Dentre essas competências, as mais valorizadas foram “orientação para o cliente” e “conhecimento do negócio”, que obtiveram, ambas, média 4,5. No item “orientação para o cliente”, 14 pessoas atribuíram valor 5, e 11 pessoas atribuíram o valor 6 enquanto, no item “conhecimento do negócio”, 8 pessoas atribuíram valor 5, e 17 pessoas atribuíram valor 6. A competência menos valorizada foi “orientação para resultados”, que obteve média 2,5, tendo 34 gestores atribuído valores 1, 2 ou 3 a esse item. As médias de cada competência estão sintetizadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Médias dos valores atribuídos às competências do negócio

Competências do negócio	Média
Orientação para o cliente	4,5
Conhecimento do negócio	4,5
Planejamento e organização	3,7
Visão estratégica	3,0
Gestão das melhorias e inovação	3,0
Orientação para resultados	2,5

Fonte: Dados da pesquisa.

A competência “orientação para o cliente” foi uma das mais valorizadas pelos gestores, pois saber o que querem os clientes a qualquer hora, quais as suas preferências e os seus gostos são questões fundamentais para qualquer administrador. Atender bem ao cliente não é mais simplesmente recepcioná-lo no estabelecimento, não é mais ser cordial ao telefone, ou responder de imediato o seu e-mail. Atender bem ao cliente é poder antecipar-se às suas necessidades. Isso é ressaltado por Fleury e Fleury (2004), que dizem que as empresas devem estar orientadas para os clientes para competir no mercado.

Outra competência igualmente valorizada pelos gestores é o “conhecimento do negócio”. O planejamento e o conhecimento do negócio são exigências básicas para o sucesso de uma empresa. Isso também é ressaltado por Fleury e Fleury (2004), que comentam que as competências do negócio estão relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores.

A competência “orientação para resultados” foi classificada pelos gestores em último lugar. Segundo Dutra (2004), essa competência se refere aos resultados produzidos e que o gestor deve atuar envolvendo as pessoas e voltado para os resultados e rentabilidade da empresa. Essa competência, apesar de ser fundamental para o negócio, provavelmente para alguns gestores não é essencial por estar incorporada no cotidiano da gestão do restaurante.

## **6 Considerações finais**

O propósito deste estudo de avaliar o grau de valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação trouxe também a necessidade da identificação das competências necessárias aos gestores de negócios nesses serviços, da identificação do perfil das empresas e dos gestores pesquisados e do conhecimento das atividades compartilhadas ou que poderiam ser compartilhadas entre eles.

Por meio de pesquisa exploratória, foi possível a identificação das atividades específicas dos gestores e sua conversão em dezoito competências individuais, as quais foram categorizadas em “Técnico-profissionais”, “Sociais” e “do Negócio”.

A análise das respostas dos questionários e a tabulação cruzada das respostas demonstrou que, na categoria “Técnico-profissionais”, a competência “Controle da qualidade alimentar” foi apontada como a mais significativa, indicando, conforme anteriormente citado, a preocupação dos gestores com a segurança alimentar, pois a qualidade dos alimentos depende da implementação de medidas gerenciais; já as menos valorizadas foram as competências “Gestão de estoque”, “Gerenciamento da infra-estrutura” e “Formação do preço de venda”, indicando que, apesar de serem competências que devem ser de conhecimento e utilizadas pelos gestores, provavelmente para alguns gestores entrevistados não são prioritárias por serem conhecimentos já adquiridos.

Na categoria “Sociais”, a competência “Gestão de pessoas” foi a mais valorizada, demonstrando, também como indicado anteriormente, que os gestores percebem a importância da formação e do desempenho da equipe de trabalho para o desenvolvimento do negócio; nessa categoria a competência “Responsabilidade ambiental e social”, a menos valorizada, é também a competência menos valorizada entre as dezoito identificadas, talvez por falta de conhecimento, pelos gestores, tanto do tema propriamente dito quanto das ações promovidas por agentes públicos e privados.

Na categoria “do Negócio”, a competência “Orientação para o cliente” emergiu como uma das mais valorizadas, indicando que os gestores pesquisados entendem que identificar a necessidade e o desejo do cliente é fundamental para o direcionamento de suas ações; o mesmo patamar de valorização apontou a competência “Conhecimento do negócio” como uma das exigências básicas para o sucesso de uma empresa, dada a necessidade de compreensão do negócio, de seus objetivos, do mercado, dos clientes e de seus concorrentes. Já a competência “Orientação para resultados” surge como a menos valorizada nessa categoria, demonstrando que os gestores entrevistados não se preocupam de forma estruturada com os resultados do negócio.

Quanto à existência das competências identificadas na pesquisa exploratória, é possível concluir que elas estão presentes na atuação dos gestores sob a forma de conhecimento estruturado, nos casos daqueles gestores que apresentam formação de nível mais elevado e, também, de maneira empírica e intuitiva, no caso daqueles gestores que apresentam formação de nível menos elevado.

Finalmente, ao abordar o tema “competências” junto a gestores de negócios em serviços de alimentação, este artigo aponta para possíveis estudos e pesquisas com maior profundidade, voltados para o segmento, relacionados às alianças empresariais, a formação de mão-de-obra e a currículos de cursos de formação profissional mais próximos da realidade do setor.

## Referências

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Institucional*: apresentação. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/apresentacao.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

BARBOSA, A. C. Q. Competências nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas da FGV*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 129, jan./fev./mar. 2003.

BOOG, G. G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best-Seller, 2004.

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos*. São Paulo: Bookman, 2002.

CAMARGO, F. S. *Análise estrutural do emprego formal e informal na economia brasileira*. Dissertação (Mestrado em Ciências)–Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2006.

CASAGRANDE, R.; PROHMANN, J. I. P. Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. In: ENANPAD – Encontro da Assoc. Nac. de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27 set. 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas da empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

ETHOS – Instituto de Pesquisa Aplicada. *Compreenda a pesquisa quantitativa*. Disponível em: <<http://www.ethos.com.br/diferenciais.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2006.

FERREIRA, M.; SILVA, M. F. *O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança*. 2005. Disponível em: <<http://www.nce.ufrj.br/conceito/artigos/2006/018p1-3.htm>>. Acesso em: 19 set. 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA – USP. *Pesquisa webdelphi: perspectivas do emprego e a empregabilidade*. São Paulo: FIA-USP, 2004. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/profuturo/Uploads/resultados>>. Acesso em: 22 dez. 2005.

GARCIA (1998). In: MONTENEGRO, S. S. *Os grupos estratégicos no setor de restaurantes self-service de Brasília/DF*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., J. F.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LE BOTERF, G. *Compétence et Navigation Professionnelle*. Paris: Editions d'Organisation, 1999.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEIRIA, A. M. L. *As competências do empresário da empresa de pequeno porte*. Dissertação (Mestrado em Administração)–Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000, 1996.

MONTENEGRO, S. S. *Os grupos estratégicos no setor de restaurantes self-service de Brasília/DF*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

NIVEN, J. A. M. Hacia una formación profesional de calidad. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, Montevideo, n. 138, ene.-abr. 1997. p. 39-54. Disponível em: <<http://www.cinterfor.org.uy>>. Acesso em: 16 jan. 2006.

OLIVA, Eduardo de Camargo; SANTOLIA, Filippo. Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2. sem. 2007.

PAULA, N. M. Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes. In: DENCKER, A. F. M. *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira, 2004.

REBELATO, M. G. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. *Revista Gestão & Produção*, v. 4, n. 3, p. 321-334, dez. 1997.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE – SP. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos*. 2004. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal>>. Acesso em: 29 maio 2006.

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder; EPU, 1967. (Coleção Ciências do Comportamento).

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Artigo recebido em maio de 2007

Aprovado para publicação em agosto de 2007