**7CCAEDCSAPX16-O**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS DOS EMPREENDEDORES DOS RESTAURANTES DE MAMANGUAPE-PB**

Jéssica Cristina da Silva(1);Jailson Ribeiro de Oliveira(3)

Centro de Ciências Aplicadas e Educação/Departamento de Ciências Sociais Aplicadas/PROBEX

**RESUMO**

A demanda na procura por restaurantes na cidade de Mamanguape tem crescido a cada dia com o aumento da circulação de profissionais e estudantes. Tratando-se de restaurantes, um bom serviço prestado dependerá, sobretudo, das competências possuídas pelos gestores. O objetivo deste trabalho é identificar as principais competências requeridas dos gestores dos restaurantes da cidade de Mamanguape/PB acerca do segmento em que atuam. Busca-se responder também se eles exigem e/ou incentivam a participação de seus funcionários em cursos de qualificação. Para isso, foram aplicados nove formulários de pesquisa com questões fechadas aos os gestores de restaurantes de Mamanguape, no decorrer do dia 13 de Setembro de 2011. Conclui-se que os gestores de restaurantes da cidade não possuem as competências requeridas, uma vez que não buscam domínios de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício da função, e apesar de conhecer as normas técnicas requeridas dos profissionais do ramo de alimentação, não as colocam em prática.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais. Empreendedorismo. Restaurantes.

**1 INTRODUÇÃO**

A qualificação e o conhecimento técnico no setor de alimentação tem sido um assunto muito abordado com relação aos funcionários e manipuladores de alimentos, no entanto, não basta ter somente colaboradores preparados, mas principalmente ter gestores que dominem o conhecimento necessário para manter seu estabelecimento financeiramente e sanitariamente, dentro das normas de qualidade exigida pelo consumidor.

A cidade de Mamanguape, localizada no Litoral Norte da Paraíba esta em pleno desenvolvimento. Conhecida como a “Capital do Vale”, atrai pessoas dos municípios circunvizinhos e outras regiões, por ser o pólo econômico da região e ter uma unidade do Campus da Universidade Federal da Paraíba. Com isso, grande número de pessoas deslocam-se diariamente à esse município para trabalhar, estudar, participar de eventos, passear, fazer compras etc, provocando aumento na procura por restaurantes. Com isso, o empreendedorismo no ramo tem crescido desordenadamente, e a suspeita de que muitos indivíduos não estão qualificados para gerir este tipo de negócio, preocupa a população local acerca da qualidade, tanto na perspectiva dos produtos quanto na perspectiva dos serviços.

Diante do contexto é necessário buscar respostas teórico-empíricas para o seguinte problema: **os gestores dos restaurantes da cidade de Mamanguape/PB possuem as competências técnicas requeridas pelo segmento de serviços de alimentação?**

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar as principais competências requeridas dos gestores dos restaurantes da cidade de Mamanguape/PB acerca do segmento em que atuam, uma vez que para contribuir com a sustentabilidade do próprio empreendimento, é recomendado que o gestor tenha bons níveis de conhecimento geral e específico acerca do ramo de atuação.

**2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

**2.1 Competências gerenciais**

As competências são aspectos fundamentais para os gestores de restaurantes, uma vez que elas contribuem para atuação, adequação e percepção de mercado. Para Fleury e Fleury (2001), as competências gerenciais podem ser estruturadas em conhecimentos, habilidades e aptidão expressas no desempenho profissional de cada função. A aptidão remete ao talento natural da pessoa, as habilidades são as demonstrações desses talentos na prática, e o conhecimento é o que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias, capacidade de trabalhar em equipe, criatividade, visão abrangente, comprometimento, capacidade de comunicação, capacidade de lidar com incertezas, capacidade de inovação, relacionamento interpessoal, iniciativa de ação e decisão, geração de resultados efetivos, autocontrole emocional, capacidade empreendedora, capacidade de lidar com situações novas e domínios de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício da função, foram as quinze competências identificadas por Sant’anna (2003), e que são requeridas dos gestores. E embora, todas sejam relevantes para o gestor de restaurantes, destaca-se aqui o domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício da função, e a capacidade de aprender novas conceitos e métodos como uma das mais importantes competências a serem requeridas dos gestores de restaurantes da cidade de Mamanguape, frente à realidade local.

As competências capacitam os profissionais a cumprir suas missões especificas, e deste modo torna-se evidente a necessidade de conhecimentos específicos de instrumentos e métodos, além de outras informações importantes para a sobrevivência do estabelecimento mesmo diante das dificuldades enfrentadas (BUFREN & PEREIRA, 2004)

Umas das principais causas de fechamento de empresas com poucos anos de existência se deve ao comportamento deficiente do empreendedor, falta de planejamento prévio, gestão deficiente de negócio, insuficiência de políticas de apoio, conjuntura econômica deprimida, e problemas sociais dos proprietários (OLIVA & SANTOLIA, 2007).

Para Castelli (2003), um bom serviço depende de um elenco de conhecimento, habilidades e atitudes profissionais por parte de todo o quadro de pessoal e principalmente do gestor do restaurante, ou seja, um bom serviço dependerá, sobretudo, das competências possuídas pelos gestores. Conforme afirma Fonseca (1999, p.183), “a presença de um profissional que conheça as relações entre os diversos aspectos da concepção de um restaurante é fundamental” para o sucesso do negócio, e se este profissional for o gestor do restaurante, maiores são as chances de obter êxito e estabelecer o negócio permanentemente. Quem empreende em restaurantes precisa ter minimamente uma boa rede de relacionamento com fornecedores, associações e outras instituições para busca de parcerias e conquista de mercado.

Dentro do contexto dos restaurantes como empresas prestadoras de serviços com considerável variedade de públicos e produtos, é fundamental o desenvolvimento profissional direcionado a uma gestão qualificada e um profundo conhecimento sobre os produtos e a área de atuação (OLIVA & SANTOLIA, 2007).

**2.2 Programas de qualidade - Instrumentos higiênico-sanitários**

Uma das principais competências requeridas dos gestores de restaurantes é ter conhecimentos técnicos acerca dos serviços de alimentação, conhecer as exigências do público e da legislação sanitária. Vários instrumentos são utilizados para a garantia de qualidade higiênico-sanitárias dos alimentos. Eles foram elaborados para proporcionar tanto ao manipulador de alimentos quanto ao consumidor, maior segurança. Alguns deles são apresentados a seguir com base nas informações de Abreu, Spinelli & Pinto (2009):

* **Boas Práticas de Fabricação (BPF):** Utilizado para garantir a qualidade e a saúde do consumidor, a partir da adoção das boas práticas de manipulação em momentos de compra, recebimento, armazenamento, pré-preparo, cocção, porcionamento, e espera para distribuição, distribuição, higiene dos equipamentos, utensílios e ambientes e higiene pessoal do manipulador;
* **Procedimentos Operacionais de Padronização (POP’s):** Estabelecido a partir da Resolução RDC 275 de 2002, o POP é um procedimento escrito de forma objetiva que estabelece instruções para a realização de operações rotineiras e especificas na produção, armazenamento e transporte de alimentos. É um instrumento que auxilia tanto novos, como experientes funcionários e manipuladores a executar um processo de forma padronizada;
* **Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC):** Seguindo as recomendações da Portaria 1.428/93 do Ministério da Saúde, todos os estabelecimentos que processam e prestam serviços no setor de alimentação devem adotar o sistema APPCC. Este sistema tem como princípios a avaliação de perigos e riscos associados com a colheita, processamento, distribuição, comercialização, preparação e consumo de alimentos; o estabelecimento de ações corretivas a serem tomadas assim que identificados os pontos críticos; e a implantação de procedimentos de controle do funcionamento correto do sistema. Para implantação desse sistema, é necessário o conhecimento e comprometimento da gerencia e dos funcionários envolvidos nesses estabelecimentos. Os gestores de restaurantes devem “buscar constantemente padrões de higiene mais eficazes em cada etapa do processo de fornecimento, para diminuir a face vulnerável do negócio” (OLIVA & SANTOLIA, 2007; p. 16).

**2.3 Restaurantes**

Os restaurantes possuem raízes históricas antigas e atualmente são entendidos como estabelecimentos complexos e específicos, lidando com grande variedade de públicos, e consequentemente de suas preferências. Entende-se aqui, os restaurantes como principais representantes do setor de alimentação fora do lar, por isso a ênfase específica nesses estabelecimentos. Castelli (2003) define restaurante como estabelecimento no qual é fornecido ao público alimentação mediante pagamento. Os restaurantes podem ser diferenciados por diversos fatores: pela capacidade de atendimento, pelo porte, pela especialidade, técnicas de serviços de atendimento, entre outros.

O hábito de comer em restaurantes é um negócio que já movimenta 180 bilhões de reais por ano e emprega 6 milhões de pessoas, segundo Gianini (2011). Um dos principais motivos que levam o empreendedor a investir na abertura deste estabelecimento se deve ao aumento da demanda de clientes nos últimos anos. Porém, para o gestor, conhecer as opções e os tipos que serviços que podem ser prestados neste tipo de estabelecimento, e quais são as normas e requisitos higiênicos sanitários a serem atendidos para que o melhor e mais seguro serviço venha a ser oferecido aos clientes, deve ser o principal objetivo deste atuante.

**3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho é caracterizado por ser um estudo do tipo exploratório, que conforme Gil (2002) são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato que geralmente, são poucos explorados e destacados. O produto final deste tipo de pesquisa pode ser apresentado como um problema mais esclarecido, sendo também uma pesquisa que salienta as características de um determinado grupo e apresenta uma nova visão do problema, podendo ser igualmente classificada como descritiva, segundo o referido autor.

Buscou-se inicialmente abranger todo o universo da pesquisa, que contempla 23 restaurantes, porém com a indisponibilidade de vários gestores, apenas 9 entrevistas foram viabilizadas. Deste modo, a coleta de dados deu-se por amostragem não-probabilística por conveniência, uma vez que dependia da disponibilidade dos próprios gestores, e utilizou o modo de estatística descritiva simples, lançando mão da medida porcentagem, para tratamento dos dados. Gil (2002) salienta que este tipo de amostra pode ser aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos, como este.

Deste modo, foram aplicados formulários de pesquisas com questões fechadas no decorrer do dia 13 de Setembro de 2011, nos estabelecimentos da amostragem na cidade de Mamanguape. O levantamento e tratamentos de dados foram feitos de forma qualitativa, e conforme Richardson (2000), este método pode descrever a complexidade de determinado problema, a análise e interação de certas variáveis, possibilitando também a compreensão de certos processos vivenciados por grupos pesquisados.

 O tema da pesquisa, bem como a coleta de dados e sua análise foram elaborados conforme a realidade da cidade de Mamanguape, justamente por se destacar como pólo receptivo de visitantes, feirantes, representantes comerciais e estudantes das cidades circunvizinhas, havendo mais necessidades a serem atendidas, como as de alimentação.

**4 O PROJETO MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO**

Percebeu-se que os serviços de alimentação dessas cidades tinham dificuldades e não atendiam as expectativas e necessidades da população local, que foi acrescida com muitos estudantes e profissionais nos últimos anos. Justamente para prestar suporte e auxilio aos serviços de alimentação por meio de diagnósticos, treinamentos e constatações, o Projeto de Extensão ‘Melhoria da qualidade dos serviços de alimentação dos empreendimentos de pequeno porte das cidades de Rio Tinto e Mamanguape’, está em atuação.

Este Projeto de Extensão busca através da disseminação de conhecimentos e interação entre universidade e sociedade, apresentar aos serviços de alimentação, ferramentas de controle e melhoria da prestação de serviço e, consequentemente, do produto final, beneficiando diretamente a população.

Com a informação, controle e melhorias constatadas, o referido projeto de extensão pretende elaborar um Símbolo de Reconhecimento à esses empreendimentos pelas práticas implantadas como forma de incentivo a contínua melhoria. Outra forma de incentivar os estabelecimentos oferecendo benefício e conforto à população, aos turistas e visitantes, e à população através da valorização regional, é a elaboração de um Guia, com as principais comidas típicas da região e seus respectivos comercializadores.

 O presente artigo compõe indiretamente, parte da etapa do projeto apresentando o diagnóstico sobre as competências possuídas pelos gestores de restaurantes da cidade de Mamanguape, e apontando para ações corretivas que devem ser tomadas.

**5 ANÁLISE DOS DADOS**

**5.1 Perfil do Gestor**

 De acordo com a pesquisa, os gestores de restaurantes da cidade de Mamanguape são indivíduos com mais idade, 67% deles têm mais de 36 anos de idade, e apenas 33% são mais novos dos entrevistados são mais novos. Mais da metade são do sexo masculino (56%), e possuem ensino médio, e 67% dos gestores já trabalhavam em empreendimentos ligados aos serviços de alimentação antes de abrir seu próprio restaurante.

 Considerou-se importante saber a motivação pela qual os gestores decidiram abrir seu restaurante, 34% dos gestores afirmaram que o desejo de gerir o próprio negócio foi um fator de peso na decisão, 22% quis realizar um sonho antigo, outros 22% atribuíram a experiência que já possuíam no ramo como motivo principal para empreender, e por fim, 22% dos gestores abriram seus restaurantes por incentivo de outras pessoas. Em nenhum dos casos evidencio-se um a realização de planejamento dos gestores e busca por preparo e conhecimento do mercado para abrir os restaurantes.

A exigência de profissionais experientes para admissão é regra para cerca de 67% dos gestores e o incentivo a participação de funcionários em cursos de qualificação é prática constante da mesma porcentagem, fato importante que contribui para melhor desempenho do colaborador e da melhor prestação de serviço para o cliente. O mesmo número se repete quanto à busca dos gestores por aprendizado e conhecimento sobre o setor alimentação, porém verifica-se uma contradição quanto ao uso desse conhecimento na prática, a exemplo, os métodos e práticas de segurança alimentar vistos na tabela 01.

5.2 **Gestão da qualidade dos restaurantes - Controles higiênico-sanitários**

Diante da amostra entrevistada, 67% dos gestores de restaurantes já ouviram falar das boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos, mas segundo a maioria, a prática da mesma não é implantada. Verificou-se a participação de alguns colaboradores em cursos sobre BPF, porém nenhuma evidência apontou para o conhecimento adequado dos gestores acerca desses requisitos. O gestor enquanto líder e instrutor do negócio deve ser exemplo, e para tanto, precisa dominar conhecimentos técnicos, tendo em vista a necessidade de cobrar o respeito a essas normas em meio à rotina de trabalho.

Em relação ao APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), 56% dos gestores afirmaram conhecer essa ferramenta, porém não a utilizam por dificuldades na implantação. Quanto ao uso do POP, apenas 56% dos gestores tem uma leve noção do que seja, contudo, não possuem esta ferramenta implantada nos restaurantes, e apenas 13% dentro desse percentual já a utilizaram, porém atualmente não dão seguimento a tal prática como visto na tabela abaixo.

 **Tabela 01. Conhecimento acerca das práticas de controle higiênico-sanitárias**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **BPF** | **APPCC** | **POP** | **Ficha Técnica** |
| **Conhecem** | 67% | 56% | 56% | 11% |
| **Utilizam** | 11% | - | - | - |

 Fonte: Dados da pesquisa, 2011

A ficha técnica de preparo das refeições é uma ferramenta técnica muito utilizada para a padronização das preparações, auxiliando também no controle do desperdício da matéria-prima, e apesar de sua relevância nenhum dos entrevistados usa esse instrumento em seus estabelecimentos. Os gestores não souberam atribuir a importância dessa ferramenta para o ramo quando questionados, remetendo-nos a constatação da deficiência de conhecimentos técnicos.

Enquanto alguns inexperientes gestores nunca tiveram acesso ao conhecimento técnico, outros com anos de atuação conhecem as metodologias, mas não as utilizam. Acredita-se que a falta de fiscalização associada ao acômodo dos gestores corrobora para esse resultado. Contudo, “a educação é via de acesso obrigatória para a formação de profissionais competentes para o mercado de trabalho” (Oliva & Santolia, 2007, p.13), e não há como sobressair-se em meio à competitividade, sem domínio e prática do conhecimento adquirido.

**4.3 Características dos restaurantes de Mamanguape**

 Em relação a equipe de trabalho 56% dos restaurantes tem de 4 à 7 funcionários, e trabalhando Primeiramente, buscou-se identificar quais eram as técnicas de serviços mais utilizados nos restaurantes da cidade, destes todos são *self-service* sendo 89% sem balança e 11% com balança.

 Evidenciou-se que muitos dos estabelecimentos atuam com mais de uma técnica de serviço, dos *self-service* sem balança por exemplo, 25% oferecem o sistema de rodízios, desta maneira, segundo os gestores, oferece-se um produto mais completo que atrai o cliente.

 A predominância de restaurantes *self-service* pela cidade tem algumas razões especiais, para 44% dos gestores o motivo principal pelo uso dessa modalidade é a rapidez no serviço que ela permite, até mesmo a frequência de estudantes e profissionais com horário limitado para refeição são levados em consideração, já que estes preferem a agilidade e a praticidade deste tipo de serviço.

 Outro fator levado em consideração por estes gestores quando abriram seus restaurantes foi atender a preferência do consumidor, 44% deles afirmaram que um dos maiores motivos de sucesso dos *self-service* sem balança é a liberdade ofertada pelo sistema em relação ao peso da refeição e o preço.

5 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

 Este artigo buscou identificar as principais competências requeridas dos gestores dos restaurantes da cidade de Mamanguape/PB acerca do segmento em que atuam. Verificou-se que apesar de alegar que incentivam seus colaboradores a participar de cursos e treinamentos, eles mesmos não buscam por conhecimento e qualificação, deixando de incentivar seus colaboradores na buscar por melhorias constantes. Também preferem profissionais já familiarizados com sua função para se tornar desnecessária a realização de treinamentos.

 O motivo da abertura dos restaurantes foi o desejo de gerir o próprio negócio, e que boa parte dos gestores já teve experiências anteriores no ramo de serviços de alimentação. Observou-se a boa oferta de restaurantes do tipo *self-service* para atender a demanda de consumidores que opta por praticidade e liberdade na hora da refeição.

Conclui-se que os gestores de restaurantes da cidade de Mamanguape não possuem as competências requeridas de um gestor, uma vez que não buscam aprender novos conceitos, e não buscam domínios de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício da função. Evidenciou-se por meio da pesquisa que os gestores de restaurantes da cidade de Mamanguape/PB conhecem as normas técnicas requeridas dos profissionais do ramo de alimentação, mas não demonstram preocupação no atendimento as normas das boas práticas de fabricação, do APPCC e nem utilizam ferramentas de controle importantes como o POP e a ficha técnica de preparo de alimentos, o que é uma grave deficiência da gestão que não demonstra preocupação e compromisso com a qualidade do produto/serviço prestado.

Sugere-se como uma das possíveis ações corretivas, que os projetos de extensão voltados a qualificação e educação profissional, principalmente os que envolvem o setor de alimentação, possam prestar um acompanhamento após os treinamentos dados a este público de modo a confirmar se o que foi aprendido, realmente foi absorvido e está sendo colocado em prática.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BUFREN, Leilah S.; PEREIRA, Edmeire C. Os profissionais da informação e a gestão de competências. **Revista Perspectiva, Ciência e Informação**. Belo Horizonte. v.9. n.2. 170-181 p., jul./dez. 2004

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

FONSECA, Marcelo T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. 6 ed. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 1999

FLEURY Maria T. L; FLEURY, Afonso F. Construindo o conceito de competência. **RAC**. **Edição Especial**, 2001, p. 183-196.

FREUND, Franscisco T. **Alimentos e Bebidas: uma visão gerencial.** Rio de Janeiro: Senac, Nacional, 2005

OLIVA, Eduardo de C.; 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.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008

SANT’ANNA, A. de S. Análise psicométrica de escalas em pesquisas em administração: procedimentos e resultados de validação de medidas de modernidade organizacional, competências individuais e satisfação no trabalho. In**: XXVI ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003.** Atas. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003

ZANELLA, Luiz C.; CANDIDO, Índio. **Restaurante: técnicas e processos de administração e operação.** Caxias do Sul: EDUCS, 2002