

PESADELO NA COZINHA: UMA ANÁLISE DOS ERROS DE GESTÃO DE RESTAURANTES EM SP

“KITCHEN NIGHTMARE”: A FILM ANALYSIS OF THE ERRORS OF RESTAURANTS MANAGEMENT IN SÃO PAULO

Recebido: 05/09/2017 – Aprovado: 28/07/2018 – Publicado: 30/09/2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Leonardo Aureliano da Silva¹

Pós-doutorado em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing

Professor do Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi (UAM) e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

Sérgio Ivanchuk Lopes²

Mestrando em Gestão de Alimentos e Bebidas na UAM

João Batista Silva³

Mestrando em Gestão de Alimentos e Bebidas na UAM

Rafaela Zanini Argeri⁴

Mestranda em Gestão de Alimentos e Bebidas na UAM

RESUMO

Os restaurantes são negócios empresariais que se estabelecem no setor de alimentação fora do lar. Os mesmos desafios encontrados por empresas de outros setores, também são enfrentados na gestão de ambientes de restauração, que por sua vez impactam sua capacidade lucrativa. A partir dessa evidência empírica, o principal objetivo deste artigo

¹ Autor para correspondência: UAM – Universidade Anhembi Morumbi – Rua Casa do Ator, 275 Vila Olímpia, CEP 04546-001 São Paulo – SP – Brasil. E-mail: leonardoareliano@outlook.com

² sergioivanchuk@hotmail.com

³ jbatistas@terra.com.br

⁴ rafarger@hotmail.com



é analisar as falhas mais recorrentes nas operações destas unidades gastronômicas na cidade de São Paulo por meio da utilização da análise fílmica de oito episódios do seriado “Pesadelo na Cozinha”, programa apresentado pelo *Chef* de Cozinha Erick Jacquin, na Rede Bandeirantes de Televisão. Os resultados indicaram como falhas mais rotineiras erro no *design* do cardápio, falta de definição clara das funções, gestão de processos e infraestrutura.

Palavras Chave: restaurante; gestão; alimentos; bebidas.

ABSTRACT

Restaurants are business ventures that are established within the food industry. The same challenges encountered by companies from other industries are also faced in the management of these gastronomic environments, which in turn influence their profitable capacity. From this empirical evidence, the main objective of this article is to analyze the most recurrent failures in the operations of these gastronomic units in the city of São Paulo, through the use of the film analysis of eight episodes of the series " Kitchen Nightmare", a show's Brazilian version presented by the Chef de Cuisine Erick Jacquin, broadcasted by Bandeirantes TV. The results indicated as more routine flaws in menu design error, lack of clear definition of functions, process management and infrastructure.

Key-words: restaurant; management; food; beverage.

1. INTRODUÇÃO

O setor de alimentação fora do lar faturou, em 2013, R\$ 484 bilhões, o que representa 11,5% do produto interno bruto do Brasil e ainda gerou em torno de 6 milhões de empregos em todo o país (ABRASEL, 2018). Dada a importância do setor de alimentos e bebidas fora do lar, faz-se necessária a compreensão das práticas gerenciais alinhadas à teoria para apoiar as empresas que atuam neste setor, principalmente os restaurantes, que constituem o objeto de estudo deste trabalho.

Siebeneichler et al. (2007) afirmam que o setor de serviços de alimentação, por exemplo, restaurantes, passou por mudanças significativas nos últimos anos. Há uma enorme gama de opções que variam de culinária regional, étnica, receitas estrangeiras e alternativas diversas de locais para se fazer as refeições fora do lar.

Os restaurantes caracterizam-se por meio de seu estilo, cardápio, ambiente, localização, atendimento e outros atributos que permeiam a satisfação dos clientes. O aumento no nível de exigência do consumidor no setor de serviços tem sido especialmente notado no setor de alimentos e bebidas (deste ponto em diante, A&B). Para Krause e Bahls (2016) a abordagem do conceito de qualidade era, no passado, considerada um diferencial, atualmente precisa ser compreendida como essencial para a perenidade de um empreendimento gastronômico, dado o aumento da exigência do consumidor por novas experiências culinárias.

Cabe ressaltar que o mercado de alimentação recebe o impacto de hábitos e costumes enraizados no consumidor (ANGNES; MOYANO, 2013). Portanto, os gestores de restaurantes têm o desafio de conduzir o negócio, adotando as práticas gerenciais mais adequadas a cada situação, desde a preparação dos alimentos até a gestão diária do negócio, por meio de controles financeiros, por exemplo, controle de margens de lucro, fluxo de caixa e ainda treinamento da equipe que atende aos clientes, e com isso elevar a vantagem competitiva de seu restaurante. Para Mamalis (2009), a vantagem competitiva surge para aqueles que melhor atenderem às necessidades dos consumidores e implementarem uma gestão com foco no cliente.

Por se tratar de um setor dinâmico, Parsa et al. (2011) afirmam que o processo de transformação por que passa o setor de alimentação fora do lar acontece devido às mudanças ou respostas ambientais que alteram as fontes de vantagem competitiva, as barreiras de entrada e a sobrevivência do negócio. A ênfase, por conseguinte, deve estar na gestão e nos processos para se alcançar a satisfação do consumidor.



Santos et al. (2013) ressaltam que a satisfação do consumidor é resultado de uma confluência de atributos como a qualidade da comida, a variedade do cardápio, a atmosfera, a qualidade da comida e o tempo de espera. Portanto, compreender a dinâmica da gestão para empreender as mudanças e os ajustes necessários na operação é essencial. E assim como deve ser para qualquer empresa, para o correto gerenciamento de um restaurante é necessário utilizar-se das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, principalmente dos processos, recursos e das pessoas para o alcance de seus objetivos (HORBE et al., 2015).

Este artigo tem como objetivo principal analisar as falhas mais recorrentes na gestão de restaurantes, tomando como base um estudo de múltiplos casos por meio da utilização da técnica de análise fílmica de oito episódios do programa televisivo “Pesadelo na Cozinha”, gravado com donos de restaurante localizados na cidade de São Paulo, e exibido pela Rede Bandeirantes de Televisão. Após essa breve introdução é apresentada a abordagem teórica, o método de pesquisa, os resultados e, por fim, a discussão.

2. ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR E SUA IMPORTÂNCIA EM SÃO PAULO

A definição de alimentação fora do lar, conhecida também pelo termo *food service* (Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, ABIA), refere-se ao setor formado por estabelecimentos como restaurantes, lanchonetes, bares e outros agentes que oferecem serviço de alimentação. O setor de alimentação fora do lar faturou em 2013 R\$ 484 bilhões, o que representa 11,5% do produto interno bruto do Brasil e ainda gera em torno de 6 milhões de empregos em todo país (ABRASEL, 2016).

A cidade de São Paulo contava, em 2001, com 15 mil restaurantes (OBSERVATÓRIO DE SÃO PAULO 2014), posicionando-a como a segunda maior cidade em número de restaurantes do mundo e considerada a Capital Latino-Americana de boa mesa (ABRASEL, 2013). Entretanto, muitos desafios são encontrados na gestão desses empreendimentos. Muitos donos de restaurantes aprendem a gerir seus negócios na prática do dia a dia (ANGNES; MOYANO, 2013).

De acordo com a Associação Brasileira de Restaurantes e Bares (ABRASEL, 2016) o ramo da restauração tem uma alta mortalidade, aproximadamente 35% dos novos empreendimentos fecham antes do primeiro ano; quando se analisa em um período de dois anos a porcentagem aumenta para 50%. Extrapolando-se essa perspectiva para uma

década: apenas 3 entre 100 continuam abertos. Ou seja, os restaurantes tendem a fechar no seu início e poucos se mantêm abertos por anos.

Esse fenômeno pode ser observado devido à falta de experiência no ramo de gerenciamento de restaurantes, e esses desafios poderiam ser superados com um estudo mais aprofundado da gestão de restaurantes por parte dos colaboradores/proprietários que desenvolverão esse papel na empresa.

3. MODELOS DE GESTÃO EM AMBIENTES DE RESTAURAÇÃO

Diversos empresários possuem uma atração pela gastronomia ou frequentemente visitam estabelecimentos A&B, para assim decidirem abrir o próprio empreendimento apenas com base nas impressões como consumidor. Por essa razão, tem-se um investimento muito alto sem o devido planejamento estratégico necessário ao negócio, o que gera diversos problemas de administração, englobando os setores operacionais (cozinha e salão), financeiros e gerenciais (SILVA; DEL NERO SOBRINHA, 2015).

Existem diversas explicações para a questão da falta de sucesso de restaurantes. Uma razão muito presente na literatura atual refere-se à localização do estabelecimento, onde restaurantes mais afastados de pontos de acessibilidade tendem a ser menos visitados, se comparados a restaurantes dentro de grandes centros urbanos (PARSA et al., 2011). Outro ponto relevante a ser analisado pelo gestor antes da inauguração do restaurante diz respeito às instalações, de como a arquitetura e ambientação do estabelecimento pode influenciar na escolha final do consumidor e estabelecer uma vantagem competitiva (MAMALIS, 2009).

Outro aspecto importante observado na literatura é que muitos restaurantes vão à falência por serem impactados pelo tamanho e pela complexidade operacional. Os restaurantes alcançam um crescimento organizacional e um aumento de vendas, o que ocasiona a necessidade de uma maior equipe, o aumento de compras de insumos e a aderência a mais sistemas e maior controle sobre o processo (PARSA et al., 2011). No entanto, essa complexidade operacional pode ser compreendida e adaptada por meio de um alinhamento entre os gestores envolvendo os procedimentos operacionais, as metas, a visão e a missão do restaurante (ORLOWSKI, 2016).

Para os administradores saírem dos altos índices de mortalidade, há necessidade do conhecimento do ambiente interno e externo da empresa. Uma boa ideia é se aplicar uma análise “SWOT” (Análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas). Dessa



forma, será possível reunir informações suficientes para a tomada de decisões e se realizar uma gestão mais eficiente.

O atendimento e a experiência vendida ao cliente devem ser pontos levados em consideração pelos gestores, já que estudos sobre a cadeia de lucro em serviços demonstram que as empresas de sucesso em serviços têm clientes satisfeitos, e garantem a continuidade da compra, porque valorizam o que recebem da empresa (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Por essa razão, conhecer os atributos valorizados por clientes de restaurantes é fundamental para fornecer qualidade superior na entrega de serviços de alimentação e bebidas (FROEMMING, 2001). Existem diversas formas de aprimorar a experiência do consumidor. Em um restaurante o que mais se tem destaque, à primeira vista de um gestor, é o prato oferecido, contudo os consumidores desejam dispendir dinheiro para ter uma experiência além do já esperado (MAMALIS, 2009). Para essa necessidade ser suprida, o gestor pode empenhar-se em trabalhar em um serviço diferenciado, que é produzido pela equipe de funcionários, levando-se em conta suas habilidades sociais, a idade da equipe, o uniforme e tempo de serviço dedicado ao consumidor, tornando a experiência mais agradável ao cliente (DAVIS; LOCKWOOD; STONE, 2005). Além do serviço que pode ficar acima do esperado pelo cliente, uma forma de diferenciação é o uso do cardápio como uma ferramenta de comunicação, podendo ser mais simples ou mais complexo/elaborado, dependendo do público-alvo (MCCALL; LYNN, 2015).

Em suma, nota-se que o conhecimento de todos os processos operacionais de um restaurante, o cuidado com higiene, ambientação e localização, análises do ambiente econômico, somados à execução do serviço de forma que supere as expectativas do cliente são práticas de gestão que levam um restaurante ao sucesso.

4. MÉTODO

Este artigo tem como objetivo principal analisar os erros e as ações corretivas relacionadas à gestão de restaurantes, tomando como base um estudo de múltiplos casos por meio da utilização da técnica de análise fílmica de oito episódios do programa televisivo “Pesadelo na Cozinha”, gravado com donos de restaurante localizados na cidade de São Paulo, e exibido pela Rede Bandeirantes de Televisão. Segundo Penafria (2009), a técnica de análise fílmica possibilita a explicação da narrativa de uma obra cinematográfica por meio da desconstrução e reorganização de seus elementos



constitutivos, tais como o cenário, os personagens, a fotografia, o enquadramento, a roteirização, a linguagem, a trilha sonora, o ritmo, os cortes de cena, a locução, entre outros aspectos técnicos. Nesse contexto, são quatro as abordagens possíveis em uma análise fílmica: a análise textual, que se ocupa principalmente da estrutura do filme; a análise de conteúdo, que considera o filme o relato de um tema específico; a análise poética, na qual o filme é avaliado, sobretudo como uma criação estética, e a análise da imagem e do som, que se concentra nos aspectos eminentemente cinematográficos da obra (PENAFRIA, 2009). Neste estudo, utilizou-se majoritariamente a análise de conteúdo, com foco na dinâmica de interação entre os personagens sobre a perspectiva do campo *management*. A Figura 1 representa esquematicamente a lógica dessa abordagem qualitativa.

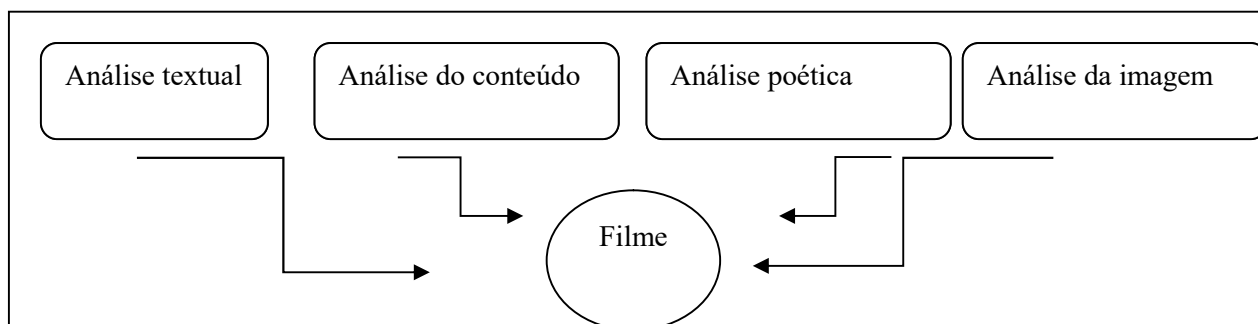


Figura 1 Etapas da análise fílmica.

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

O presente trabalho considera o programa televisivo “Pesadelo na Cozinha” uma possibilidade de observação indireta das práticas de gestão, no recorte proposto pelo artigo, neste caso, o do cotidiano dos gestores e proprietários de restaurante na cidade de São Paulo.

Nesse sentido, os critérios utilizados para seleção dos fragmentos em cada episódio levaram em consideração a relevância do tema em questão para a gestão de restaurantes ou recomendação dada pelo protagonista do programa – o *Chef* Erick Jacquin, no papel de consultor, para determinado problema, à luz do referencial teórico disponível na literatura sobre gestão de negócios, e a contemporaneidade da discussão.

Uma vez estabelecidos esses critérios, cada autor analisou, isoladamente, os episódios, extraíndo de cada um deles quatro fragmentos que remetessem a temas de gestão. Feita a seleção, os fragmentos foram catalogados em uma tabela identificando os personagens

envolvidos na cena (o proprietário, o gerente, a equipe de cozinha, a equipe de salão e os clientes), a base de análise da situação apresentada (o diagnóstico), a solução proposta pelo consultor (o prognóstico) e a respectiva literatura pertinente ao assunto.

4.1 ANÁLISE DOS EPISÓDIOS

Ao total foram analisados sete episódios da série *Pesadelo na Cozinha*, somando o total de 623 minutos de material analisado. Para isso, foram construídas matrizes para facilitar a organização e classificação dos recortes filmicos de cada episódio. A Figura 2 sumariza as etapas de desconstrução e sistematização do objeto de análise.

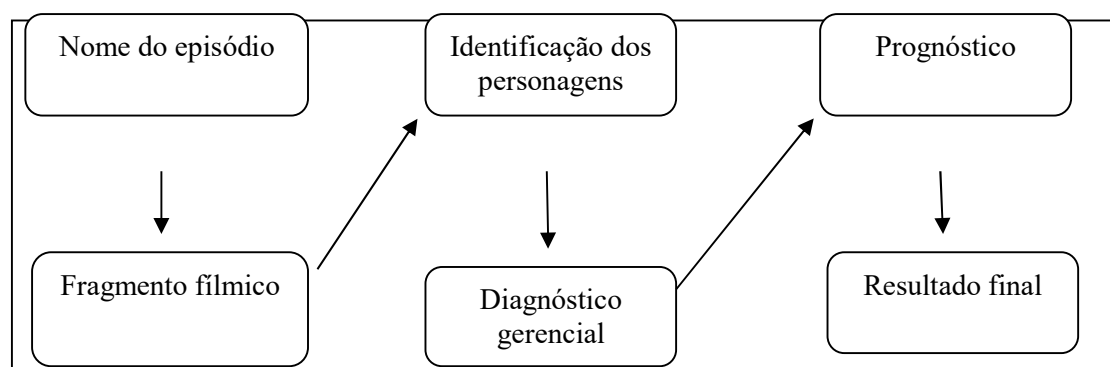


Figura 2 Etapas de desconstrução e sistematização do objeto de análise.

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

Para análise do material foi informado o nome do episódio, o fragmento analisado (em minutos e segundos), os personagens envolvidos, o diagnóstico baseado com o que ocorreu no fragmento, qual foi a solução para o problema e a literatura correspondente ao tipo de prática gerencial. Para melhor entendimento do fenômeno em estudo, buscou-se identificar um padrão de erros gerenciais em relação aos restaurantes analisados. Os quadros 1 a 8, na sequência, apresentam as respectivas análises de oito restaurantes.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
3 minutos 19 segundos	Problemas de organização/equipamento e limpeza na cozinha	Reorganização e tematização do espaço físico do restaurante	Estímulos ambientais modificam o comportamento do consumidor. Elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados de rentabilidade acima da média (SIEBENEICHLER et al., 2007)
8 minutos 17 segundos	Funções dos colaboradores mal definidas (<i>Chef/garçomete</i>)	Hierarquização da equipe/uniformização da equipe	O gestor precisa assumir os mais variados papéis que a situação exigir. A gestão tem elementos que são influenciados pela subjetividade e pelo ambiente. A definição clara das funções é essencial na administração (SOUZA; SAMPAIO, 2012)
19 minutos 08 segundos	Uso de muita comida congelada na preparação	Sugestão de novo cardápio	Menus são instrumentos de venda, logo devem ser claros, concisos e agradar o público-alvo do estabelecimento (MCCALL & LYNN, 2008)
43 minutos 01 segundos	Insegurança da <i>Chef</i>	Liderança e gestão da equipe	A liderança é um elemento crucial na gestão e deve ser fortalecida (CUNHA; MIRANDA; PAULA, 2005)

Quadro 1 Análise do Episódio 1, gravado no restaurante Escondidinho Da Amada e exibido no dia 20 de janeiro de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

A análise do episódio 1, mostra falhas na utilização dos recursos humanos, por exemplo, problemas de definição das tarefas dos funcionários, bem como falhas operacionais no cuidado com a higiene do local e a baixa qualidade dos alimentos, em função de serem alimentos com preparo congelado anteriormente. Nesse tipo de ambiente, o papel do gestor é dinâmico e exige a adaptação contínua às demandas dos clientes e dos funcionários no desenvolvimento da operação. Também se notou a necessidade de maior cuidado no design do cardápio, bem como a inovação do mesmo a fim de satisfazer os desejos e as expectativas dos clientes.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
Parte I - 20 Minutos 20 Segundos	Condições físico-funcionais inadequadas	Reforma e higienização da cozinha e depósito de alimentos	As condições físico-funcionais de estabelecimentos manipuladores ou processadores de alimentos devem obedecer tanto à regulamentação específica, por uma questão de saúde pública, como também a expectativas de qualidade dos seus clientes, por uma questão de competitividade do setor (FONSECA et al., 2010)
Parte II - 1 Minutos 54 Segundos	Cardápio desatualizado	Reelaboração do cardápio	Uma boa concepção de cardápio pode influenciar o comportamento dos itens consumidos pelos clientes nos restaurantes. A forma como os itens estão dispostos, a descrição desses itens, suas denominações e as características físicas do cardápio em si são as quatro dimensões principais do <i>design</i> de cardápio (OSDEMIR; CALISKAN, 2015)
Parte II - 6 Minutos 01 Segundos	Atendimento inadequado por parte do garçom, insubordinação	Demissão, recomendação de contratação de garçom profissional	O desempenho do serviço tem papel crucial na avaliação dos clientes em relação à experiência gastronômica vivenciada. Incidentes no atendimento respondem pela maior parte das causas de insatisfação do cliente (SALAZAR; FARIAS; LUCIAN, 2009)
Parte III - 4 Minutos 05 Segundos	Conflito entre os sócios	Dinâmica de <i>team building</i> , com aplicação de treinamento experiencial	A aplicação de treinamentos experienciais tem se popularizado nas empresas desde meados dos anos 1990 com a finalidade de desenvolver habilidades específicas, dentre elas, a de formação de times ou <i>team building</i> , cujo objetivo é o de unir pessoas na consecução de algum objetivo através do esforço mútuo (KILIMNK; REIS, 2010)

Quadro 2 Análise do Episódio 4, gravado no restaurante Nahamalho e exibido no dia 16 de fevereiro de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

A análise desse episódio revela mais uma vez a necessidade da definição clara dos papéis dos funcionários, incluindo os proprietários do restaurante. Além da higiene local, notou-se a importância de reforma no local, readequação do atendimento aos clientes, e a resolução de conflitos entre funcionários e os sócios, ainda sobre os sócios e seus interesses.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
Parte II – 1 Minutos 25 Segundos	Ambiente escuro, pouca iluminação	Reforma do ambiente do salão, com nova iluminação e cores	A combinação de iluminação e cor afeta a percepção de tempo de permanência em determinado ambiente, podendo influenciar o estado de ansiedade de um cliente em relação ao serviço adquirido (HAGEN et al., 2009)
Parte II – 3 Minutos 04 Segundos	Cardápio desatualizado	Reelaboração do cardápio	(OSDEMIR, CALISKAN, 2015)
Parte II – 18 Minutos 24 Segundos	Orientações de higiene e organização da cozinha não seguidas pelos funcionários	Liderança situacional, ênfase no estilo de gestão	A eficácia na liderança situacional envolve flexibilidade, sensibilidade e habilidade gerencial para superar as resistências naturais à mudança tanto próprias como do grupo de liderados (SILVA; KANETA; MELLO, 2012)
Parte III – 10 Minutos 15 Segundos	Estresse nas relações de trabalho com funcionário emocionalmente instável	Definição mais clara de papéis e responsabilidades, empoderamento do proprietário	Ausência de definições claras quanto a papéis e orientações contraditórias por parte do superior são causas importantes do estresse nas relações de trabalho e na consequente deterioração do clima organizacional (VISENTINI, 2010)

Quadro 3 Análise do Episódio 5, gravado no restaurante Hooker e exibido no dia 23 de fevereiro de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Além dos aspectos recorrentes de problemas com o cardápio, neste episódio evidenciaram-se problemas de infraestrutura do ambiente, por exemplo, a falta de iluminação do restaurante, o não cumprimento das regras para o bom andamento das operações na cozinha, e, também, problemas de natureza emocional entre os funcionários, resultando em alto nível de estresse entre eles.

FRAGMENTO	DIAGNÓSTICO	PROGNÓSTICO	LITERATURA
Parte II – 54 Segundo	Cardápio desatualizado	Reelaboração do cardápio	(OSDEMIR; CALISKAN, 2015)
Parte IV – 02 Minuto 17 Segundo	Ambiente “triste” e identidade visual ultrapassada	Proposta de revitalização da casa, com novo nome e nova identidade visual	A teoria psicológica da Gestalt explica como o indivíduo forma sua percepção do ambiente de serviços através da combinação de seus múltiplos elementos, provocando uma resposta emocional que influenciará a sua própria avaliação de qualidade em relação ao serviço recebido (LIN, 2004)
Parte IV – 12 Minuto 31 Segundo	Conflito entre salão e cozinha, ausência de liderança	Definição de papéis e responsabilidades, fortalecimento da liderança do proprietário	A liderança em restaurantes tende a ser autocrática em função do tipo de ambiente organizacional, orientado a resultados de curto prazo. A natureza da atividade gera frequentemente conflitos entre as equipes de cozinha e salão e uma liderança firme pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso na entrega do serviço (CUNHA; MIRANDA; PAULA, 2005)
Parte V – 2 Minuto 12 Segundo	Liderança.	Aplicação de treinamento experiencial ao ar livre.	Kilimnk & Reis (2010).

Quadro 4 Análise do Episódio 6, gravado no restaurante Fina Farina e exibido no dia 2 de março de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Nesse episódio, novamente se identificaram falhas na liderança, conflito de funções no salão do restaurante, cardápio desatualizado, e por fim, a percepção de um ambiente “triste”, que transmite a imagem de um restaurante com imagem ultrapassada.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
Parte I - 6 Minutos 45 Segundos 8 Minutos e 14 Segundos	Há um problema com o menu e os pratos são muito exóticos	Mudança do cardápio por pratos mais leves e ocidentais	Menus são instrumentos de venda, logo devem ser claros, concisos e agradar o público-alvo do estabelecimento (MCCALL; LYNN, 2008).
Parte I - 7 Minutos e 30 Segundos		Garçom estrangeiro recebeu apoio dos colegas brasileiros	Garçom é o vendedor do restaurante, seu serviço influencia na percepção do cliente e essa função exerce a conexão entre salão e cozinha, tornando todos pedidos dos clientes realizados com sucesso pela cozinha (REJOWSKI; GIMENEZ; MARANHÃO 2014).
Parte III - 53 Segundos, 3 Minutos e 11 Segundos, 7 Minutos e 15 Segundos	O proprietário não tem grande respeito pela cultura brasileira (onde o seu restaurante está)	Os proprietários passam por um momento de entendimento de respeito de outras culturas	Respeito de culturas/Hospitalidade (CAMARGO, 2003)
Parte III - 11 Minutos e 04 Segundos	Falta de organização na cozinha e dispensa	Reforma e higienização da cozinha e depósito de alimentos	Importância da organização limpeza e identificação em uma cozinha (FONSECA et al., 2010)

Quadro 5 Análise do Episódio 7, gravado no restaurante Samosa & Company e exibido no dia 9 de março de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Diferentemente das falhas dos restaurantes apresentados nos episódios anteriores, na análise deste, identificou-se um problema relacionado à cultura do dono do restaurante. Ao instalar-se em outro país, há a necessidade de o dono do restaurante, juntamente com sua equipe de entender o paladar dos brasileiros e, em alguns casos, fazer ajustes nas receitas dos pratos servidos.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
Parte II - 3 Minutos 48 Segundos	Há problemas no cardápio, e os pratos têm problemas de sabor, técnicas e até ponto de carne	Foi feito um novo cardápio, com novos pratos e foram ensinados aos cozinheiros como os preparar	Cardápio fácil de entender, Uso de técnicas adequadas ao prato para agradar o cliente Barreto (2003)
Parte II - 55 Segundos Parte III - 4 Minutos e 29 Segundos; 6 Minutos 02 Segundos	Há um problema no que se diz respeito às comandas, problemas como o não uso delas e a falta de administração e controle das mesmas	A cozinha foi orientada a não aceitar mais comandas malfeitas, ou com falta de informação, para que o salão se acostume a fazê-las corretamente	Comunicação interna é necessária para a qualidade do serviço geral (SOARES, 2004)
Parte VI - 13 Minutos	Há uma falta de conhecimento de funções dentro do restaurante	Há uma dinâmica entre o proprietário e um funcionário para confiança mútua e liderança	Importância da definição dos papéis dentro de um restaurante (MARQUES et al., 2004)
Parte III - 07 Minutos e 40 Segundos	Falta de liderança do dono do restaurante	Há uma conversa entre os principais envolvidos no restaurante para definir liderança	A importância de a equipe possuir uma liderança objetiva (CUNHA; MIRANDA; PAULO, 2005)

Quadro 6 Análise do Episódio 9, gravado no restaurante La Cabanã e exibido no dia 23 de março de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Nesse episódio, verificaram-se problemas técnicos no preparo dos pratos, falta de conhecimento das funções desenvolvidas dentro do restaurante e falta de liderança do dono do restaurante.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
Parte II - 10 Segundos	Cardápio e uniformes ultrapassados	Necessidade de aliar tradição à inovação	Entende-se por atmosfera nos serviços de alimentação: móveis, luz, som, decoração, temas, aparência e atitude dos funcionários (SANTOS et al., 2013)
Parte II - 09 Minutos e 33 Segundos	Cardápio inadequado	Consultor (<i>Chef Espanhol</i>)/Cardápio novo	A qualidade da comida, além da variedade do cardápio são fatores fundamentais na escolha do restaurante (SANTOS et al., 2013)
Parte II - 16 Minutos e 31 Segundos	Práticas inadequadas e falta de atualização	Necessidade de aliar tradição à inovação	A inovação de processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, pois com ela a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção, otimizando, assim, o tempo e lucrando mais. (ARAUJO; ARAUJO, 2013)
Parte V - 2 Minutos e 45 Segundos	Proprietários com visões antagônicas/diferentes	Foco na cooperação/união/confiança e trabalho em equipe	Alinhamento das pessoas aos objetivos determinados por meio da compreensão e aceitação. (SOUZA; SAMPAIO, 2012)
Parte V - 12 Minutos e 10 Segundos	Falta de mercadoria/processos	Estabelecimento de responsabilidades e melhoria da comunicação	Os processos são a essência do funcionamento da organização e é por meio deles que se pode agregar valor ao cliente. Nas empresas de serviço, em especial, os processos tornam-se fundamentais, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, especialmente para o cliente. (HORBE et al., (2015)

Quadro 7 Análise do Episódio 10, gravado no restaurante Los Molinos e exibido no dia 30 de março de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Além dos problemas já identificados anteriormente, relacionados ao cardápio, nesse restaurante verificou-se “choque” de interesses dos proprietários do restaurante, além da ausência de controle do fluxo de mercados utilizadas no preparo dos pratos, e manuseio inadequado dos ingredientes dos alimentos.

Fragmento	Diagnóstico	Prognóstico	Literatura
Parte I - 04 Minutos e 32 Segundos	Identidade visual incoerente	Melhoria do ambiente/tematização	Estímulos ambientais modificam o comportamento do consumidor. Elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados de rentabilidade acima da média. (SIEBENEICHLER et al., 2007)
Parte II 07 Minutos e 08 Segundos	Falha na Gestão de Pessoal	Definição clara dos papéis e funções/Liderança	A liderança é um fator relevante nas organizações, e é considerada uma vantagem competitiva (SOUZA; SAMPAIO, 2012)
Parte II - 02 Minutos e 15 Segundos e 15 Minutos e 40 Segundos	Condições físico- funcionais inadequadas	Troca de equipamento/adequaç ão de recursos	Um dos pontos essenciais para suporte e garantia da implementação das boas práticas e qualidade dos alimentos preparados em Serviços de Alimentação é a adequação de edifi cação, instalações, equipamentos, móveis e utensílios (FONSECA, 2010)
Parte II - 11 Minutos e 05 Segundos	Cardápio inadequado e mal preparado	Treinamento/Consult or (crítico gastronomia) Feedback consultor	A qualidade da comida, além da variedade do cardápio são fatores fundamentais na escolha do restaurante (SANTOS et al., 2013)
Parte III - 03 Minutos e 45 Segundos	Processo com falhas	Revisão/otimização do registro de comandas	É importante redesenhar o processo para descobrir os componentes essenciais e sensíveis em que as melhorias possivelmente farão diferença (HORBE et al., 2015)

Quadro 8 Análise do Episódio 11, gravado no restaurante Sal e Pimenta e exibido no dia 6 de abril de 2017.

Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

Na análise do episódio desse restaurante, verificaram-se falhas do posicionamento de imagem do restaurante, como nos anteriores, novamente, falhas na gestão de pessoal, cardápio inadequado, tanto do ponto de vista do material como dos pratos serviços, e ainda falha no atendimento dos clientes, pratos servidos com muito tempo de espera, pratos errados, e ainda, pratos com ingredientes em temperatura inadequada.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise consolidada dos fragmentos escolhidos nos episódios possibilitou identificar a recorrência e criticidade de determinados temas na gestão de restaurantes e a subsequente revisão da literatura relativa ao prognóstico, permitiu tecer uma análise crítica das soluções apresentadas nos episódios. Dentre os fragmentos selecionados pelos autores, destacam-se, pela incidência, as questões relacionadas ao planejamento e

design de cardápio (7 ocorrências), à definição de papéis e responsabilidades da equipe de trabalho (4 ocorrências), à gestão de processos (4 ocorrências) e às condições físico-funcionais (4 ocorrências), envolvendo também a aplicação das boas práticas na manipulação de alimentos e normas de higiene dos restaurantes abordados no programa. Outros temas de gestão identificados envolvem questões de liderança, técnicas de preparo, gestão de pessoas em geral, conflito entre sócios, atendimento, ambiente, marca e cultura. A Figura 3 consolida as principais falhas nos restaurantes na capital de São Paulo.

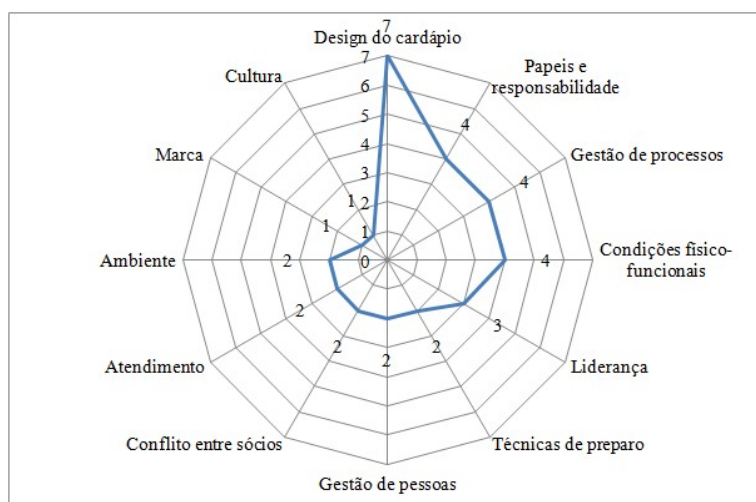


Figura 3 Erros comuns na gestão de restaurantes em SP.

Fonte: elaborada pelos autores (2017).

Novelleto (2001) aponta quatro relacionamentos principais entre as questões sobre o planejamento de cardápio e o comprometimento das condições de trabalho da equipe. São elas: a relação entre número de funcionários e tipo de preparação, a relação entre as condições físicas e o tipo de preparação, a relação entre a qualidade da matéria-prima e o tipo de preparação e, por fim, a relação entre o modo de preparo e o tipo de preparação.

Nos casos analisados, a solução proposta para as situações que envolviam questões típicas de gestão operacional contemplou o redesenho do cardápio de cada um dos restaurantes em questão. Tais situações são a definição de papéis e responsabilidades da equipe de trabalho, a gestão de processos e as condições físico-funcionais, todas com quatro ocorrências. Os resultados confirmam a forte influência que o planejamento do cardápio tem sobre a operação de um restaurante.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Paralelamente ao uso da técnica de análise fílmica, há que se ter em conta que a popularização do gênero *reality show* se explica na medida em que o espectador deixa de ser um sujeito passivo para se tornar testemunha de uma realidade vivida por pessoas comuns a ele, estabelecendo-se uma relação peculiar entre a verdade, a visibilidade e a verificabilidade daquilo a que se assiste (MATEUS, 2012). Nesse sentido, o resultado encontrado na análise dos fragmentos pode sugerir que estes talvez sejam os temas mais comuns enfrentados no cotidiano de gestores e proprietários de restaurantes e, por esse mesmo motivo, apresentados no programa *Pesadelo na Cozinha*.

As limitações da presente pesquisa dizem respeito à amostragem não probabilística dos episódios e fragmentos selecionados e à própria adoção exclusiva da análise de conteúdo como abordagem da técnica de análise fílmica, partindo-se do pressuposto que o enfoque tratado em cada episódio retrata a realidade de cada restaurante, desconsiderando-se os vieses típicos de edição na construção de cada narrativa.

O estudo abre caminho para pesquisas futuras na medida em que o estudo de programas dessa natureza através da análise fílmica permite uma avaliação de múltiplos casos. Um dos caminhos abertos pode ser o da análise de programas similares, inclusive de outros países, para futura comparação com os resultados obtidos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. **5º. Congresso Internacional de Food Service**, 2012. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp>>. Acesso em: 22 set. 2018.

ABIA. **Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **São Paulo Outlook – anuário 2013**. Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/1616-associacao-brasileira-de-bares-e-restaurantes-abrasel>>. Acesso em: 22 set. 2018.



ANGNES, D. L., & MOIANO, C. A. M. Atributos de escolha em serviços de restaurantes: um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2), 317-336. doi: 10.7784/rbtur.v7i2.607. 2013.

ARAUJO A. K.; ARAUJO, R. M. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **Revista de Cultura e Turismo**, ano 7, n. 2, junho 2013.

BELLIZZI, J. A.; CROWLEY, A. E.; HASTY, R. W. The effects of colour in store design. **Journal of Retailing**, n. 59, p. 21-45, 1983.

CAMARGO, L.O.L. **Os domínios da hospitalidade. In Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CUNHA, A. M. C. A; MIRANDA, L. C.; PAULA, N. M. Gestão de Pessoas em Restaurantes: Um Enfoque na Motivação e Liderança. In: **XXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, Universidade do estado do Rio de Janeiro, set. 2005.

DAVIS, B.; LOCKWOOD, A.; STONE, S. **Food & Beverage Management.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005.

FONSECA, M. P. et al. Avaliação das condições físico-funcionais de restaurantes comerciais para implementação das boas práticas. **Revista Alimentos e Nutrição**, Araraquara, v. 21, n. 2, p. 251-257, abr./jun. 2010.

FREITAS, A. D. G.; LEITE, N. R. P. Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista Administração**, São Paulo, v.50, n.1, p.89-104, jan./fev./mar. 2015.

FROEMMING, L. M. S. (2001). **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior.** Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

HAGEN et al. Effects of Colour and Light on Customer Experience and Time Perception at a virtual Railway Station. **EXPERIENCING LIGHT 2009 International Conference on the Effects of Light on Wellbeing**, p. 137-145, 2009.

HORBE et al. Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, 2015.

KILIMNIK, Z. M.; REIS, E. M. O treinamento experiencial e sua aplicação no contexto corporativo: estudo comparativo entre programas de treinamento realizados nos Estados Unidos e no Brasil. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1-14, jul./dez. 2010.

KRAUSE, W. R; BAHLS, A. Serviços clássicos na restauração comercial: proposta de padronização e esclarecimento para futuras pesquisas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. p. 550-573, set/dez 2016.

LIN, I. Y. Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion. **International Journal of Hospitality Management**, v. 23, n. 2, p. 163-178, 2004.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MAMALIS, S. Critical success factors of the food service industry. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, v. 21, n. 2-3, p. 191-206, 2009.

MATEUS, S. Reality Show – Uma análise de gênero. **Revista Comunicando**, v. 1, n. 1, p. 235-244, dez., 2012.

MCCALL, M.; LYNN, A. The effects of restaurant menu item descriptions on perceptions of quality, price, and purchase intention. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 11, n. 4, p. 439-445, 2008.



MOMBELLI, N. F.; TOMAIM, C. S. Análise fílmica de documentários: apontamentos metodológicos. **Revista Lumina**, v. 8, n. 2, p. 1-17, dez. 2014.

NOVELLETO, D. L. **O Planejamento de cardápios em Unidades de Alimentação e Nutrição considerando as condições de trabalho no processo produtivo: um estudo de caso**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2001.

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DA CIDADE DE SÃO PAULO. SPTURIS. 2014. Disponível em: <<http://www.visitesaopaulo.com/sao-paulo-em-numeros-gastronomia.asp>>. Acesso em: 22 set. 2018.

ORLOWSKI, C. **DARPA Robotics Challenge (DRC)**. DARPA, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/SdmSxf>>. Acesso em: 11 jul. 2017

ORLOWSKI, M.; MURPHY, K. S.; SEVERT, D. Commitment and conflict in the restaurant industry: Perceptions from the Generation Y viewpoint. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 20, n. 2, p. 218-237, 2017.

OSDEMIR, B.; CALISKAN, O. Menu Design: A Review of Literature. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 18, n. 3, p. 189-206, 2015.

PARSA, H. et al. Why Restaurants Fail? Part II - The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 14, n. 4, p. 360-379, 2011.

PENAFRIA, M. Análise de Filmes - conceitos e metodologia(s). In: **VI Congresso SOPCOM**, abr. 2009.

REJOWSKI, M; GIMENEZ, M. B. J; MARANHÃO, R. F. A. Hospitalidade nas competências de profissionais do setor de atendimento em restaurantes: uma discussão preliminar. In: TURyDES - Revista de investigación em turismo y desarrollo local. V. 7, n. 16. Jun, 2014.

SALAZAR, V. S.; FARIAS, S. A.; LUCIAN, R. O papel das pessoas nos restaurantes gastronômicos e a satisfação dos clientes. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 11, n. 3, p. 325 -340, set/dez. 2009.

SANTOS et al. A arte de agregar valor ao serviço: um estudo sobre as variáveis que interferem na escolha de um restaurante. **Revista de Cultura e Turismo**, ano 7, n. 2, jun. 2013.

SIEBENEICHLER, T. et al. A satisfação de clientes de restaurantes: Uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos. **Revista de Administração**, v. 7, n. 11, p. 39-58, dez. 2007.

SILVA, E.; DEL NERO SOBRINHA, E. Gastronomia Empreendedora: Gestão no setor de bares e restaurantes. **Metropolitana de Relato Profissional - MRP**, v. 1, n. 2, p. 33-41, 2015.

SILVA, F. G. F.; KANETA, C. N.; MELLO, R. A. O uso do TLS (Teste de Liderança Situacional) como instrumento de avaliação de gestores de restaurantes. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 50-62, set./dez. 2012.

SOUZA, J.; SAMPAIO, C. P. A macroergonomia na melhoria das condições de trabalho com ênfase nos aspectos de liderança: Estudo de caso com AMT em um restaurante. **Revista Científica de Design**, v. 3, n. 1, jul. 2012.

VISENTINI, M. S. et al. Empresa Doente, Funcionário Estressado: analisando a saúde organizacional como influenciadora do stress no trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 189-220, jan./abr. 2010.