

**UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE - UNIPLAC**  
**UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UNC**  
**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS PRODUTIVOS - PPGSP**

GABRIELA RESENDE YAMAMOTO

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE  
RESTAURANTES**

LAGES/SC

2024

**GABRIELA RESENDE YAMAMOTO**

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE  
RESTAURANTES**

Dissertação de Mestrado, vinculada ao Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre(a) em Sistemas Produtivos.

**Orientador(a):** Prof.(a) Dr(a). Yoná da Silva Dalonso

**Coorientador(a):** Prof.(a) Dr(a). Fernanda Cristina Silva Ferreira

**Coorientador(a):** Prof.(a) Dr(a) Mariana Falcão Brotero Duprat

LAGES/SC

2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Ficha Catalográfica

Y11a

Yamamoto, Gabriela Resende

Análise do ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes / Gabriela Resende Yamamoto ; orientadora Yoná da Silva Dalonso ; coorientadora Fernanda Cristina Silva Ferreira. – 2024.

113 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense ; Universidade do Contestado ; Universidade do Extremo Sul Catarinense ; Universidade da Região de Joinville. Lages, SC, 2024.

1. Restaurantes - Indicadores. 2. Gestão Organizacional. 3. Estágios. I. Dalonso, Yoná da Silva (orientadora). II. Ferreira, Fernanda Cristina Silva Ferreira (coorientadora). III. Universidade do Planalto Catarinense. IV. Universidade do Contestado. V. Universidade do Extremo Sul Catarinense VI. Universidade da Região de Joinville. VII. Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos. VIII. Título.

CDD 658.5

Catálogo na fonte – Biblioteca Central

**FOLHA DE APROVAÇÃO**  
**GABRIELA RESENDE YAMAMOTO**

**ANÁLISE DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE  
RESTAURANTES**

A **Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação** apresentada no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP, Linha de Pesquisa 1: Gestão e Conhecimentos em Sistemas Produtivos - PPGSP, em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Sistemas Produtivos**.

**Banca Examinadora**

Profa. Dra. Yoná da Silva Dalonso - UNIVILLE  
Presidente da Banca / Orientadora

Profa. Dra. Fernanda Cristina Silva Ferreira - UNIPLAC  
Coorientadora

Profa. Dra. Mariana Falcão Brotero Duprat - UNIVILLE  
Coorientadora

Profa. Dra. Mariana Bueno de Andrade Matos - USP  
Membro externo da banca

Profa. Dra. Merisandra Côrtes de Mattos - UNESC  
Membro interno da banca

Lages, SC, 24 de maio de 2024.

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Paulo e Heliana, à minha irmã Pollyana, ao meu avô Hélio e aos meus amigos. Ao meu querido futuro amado marido. Por todo o amor, carinho, conselhos, ajuda, paciência, confiança e incentivos.

Agradeço a todos, muito obrigada!

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que contribuíram para a realização desta dissertação, tornando esta jornada acadêmica possível e enriquecedora.

Primeiramente, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro concedido através de sua bolsa de estudos, que foi essencial para a realização deste trabalho. O reconhecimento vai além do apoio financeiro, abrangendo a oportunidade de me desenvolver academicamente e contribuir para a produção de conhecimento.

À Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, a Universidade do Contestado – UNC, a Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, que me oportunizaram a participação e aquisição de conhecimento no Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Yoná da Silva Dalonso, e as minhas coorientadoras, Profa. Dra. Fernanda Cristina Silva Ferreira e Profa. Dra. Mariana Falcão Brotero Duprat pela orientação dedicada, incentivo constante e valiosas contribuições que foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Sua orientação foi uma fonte de inspiração e conhecimento, moldando não apenas o resultado, mas a minha própria trajetória acadêmica.

Aos membros da banca examinadora, Profa. Dra. Mariana Bueno de Andrade-Matos e Profa. Dra. Merisandra Côrtes de Mattos, agradeço a disposição em avaliar este trabalho e pelos valiosos *insights* que enriqueceram significativamente a qualidade desta pesquisa.

À minha família e amigos, que sempre foram um apoio incondicional, agradeço por compreenderem os desafios enfrentados ao longo deste processo e por oferecerem seu amor e incentivo.

Por fim, expresso minha gratidão a todos os colegas, professores e colaboradores que de alguma forma contribuíram para o sucesso desta dissertação. Cada interação e troca de conhecimento foram peças fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Muito obrigada.

Gabriela Resende Yamamoto.

## RESUMO

YAMAMOTO, Gabriela Resende. **Análise do ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes.** (2024), 113 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Produtivos). Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos – PPGSP em forma associativa entre a Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, da Universidade do Contestado – UNC, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Lages, (2024).

Um estágio do ciclo de vida organizacional pode ser definido como um conjunto de atividades e estruturas que caracterizam o funcionamento e a configuração da organização em determinado período. Essas atividades englobam desde processos decisórios e operacionais até a gestão de informações, enquanto as estruturas organizacionais abrangem aspectos como hierarquia, distribuição de autoridade e a organização de diferentes unidades ou divisões dentro da empresa. A dissertação apresenta reflexões acerca da visão dos gestores de restaurantes em relação as características da organização avaliado pelo Ciclo de Vida Organizacional. Discutem-se as variáveis utilizadas nos estágios respectivos de cada empresa e as peculiaridades do setor de alimentos e bebidas. O objetivo deste trabalho foi analisar o ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes em Joinville, a partir do modelo de Lester et al. A pesquisa é classificada como exploratória, aplicando uma análise qualitativa e o método de estudos de casos múltiplos, abrangendo restaurantes associados ao sindicato Viva Bem e a Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da Câmara de Dirigentes e Lojistas. A coleta de dados se deu por meio da aplicação do questionário proposto por Lester et al. composto por 20 perguntas fechadas, avaliadas pela escala *Likert* de 5 pontos. Os resultados apontam que 61,54% dos restaurantes se enquadraram no Estágio de Declínio e este cenário indica a necessidade de ações corretivas e estratégicas no setor de restaurantes. É essencial que os proprietários, gestores e *stakeholders* do setor reconheçam essas questões e implementem medidas para revitalizar e fortalecer os negócios, garantindo sua sustentabilidade e competitividade. Foi possível observar que a maioria dos gestores não percebe a estrutura de tomada de decisão da organização como sendo compartilhada entre vários proprietários e investidores. Esse resultado corrobora para o reconhecimento que o fundador detém a maior parte do poder decisório na organização indicando uma estrutura organizacional altamente centralizada. Esses achados não podem ser generalizados para o setor, em virtude do número

limitado de empresas participantes da pesquisa. Além disso, o instrumento foi criado de forma genérica para abordar diferentes segmentos, entretanto, sabe-se que o setor da hospitalidade está inserido em um ambiente dinâmico e altamente competitivo, e enfrenta desafios específicos que demandam abordagens estratégicas eficazes para assegurar a sobrevivência e o sucesso a longo prazo. O estudo possibilitou visualizar lacunas para pesquisas futuras, que busquem explorar as estratégias gerenciais utilizadas por gestores de restaurantes, visto que é um campo pouco abordado em estudos científicos.

**Palavras-chave:** Gestão organizacional; Estágios; Indicadores; Restaurantes.

## ABSTRACT

YAMAMOTO, Gabriela Resende. **Analysis of the organizational life cycle of restaurant management.** (2024), 108 f. Dissertation (master's degree in Productive Systems). Postgraduate Program in Productive Systems - PPGSP in association between the University of Planalto Catarinense - UNIPLAC, the University of Contestado - UNC, the University of the Extreme South of Santa Catarina - UNESC and the University of the Joinville Region - UNIVILLE, Lages, (2024).

A stage in the organizational life cycle can be defined as a set of activities and structures that characterize the functioning and configuration of the organization in a given period. These activities range from decision-making and operational processes to information management, while organizational structures cover aspects such as hierarchy, distribution of authority and the organization of different units or divisions within the company. The dissertation presents reflections on the vision of restaurant managers in relation to the characteristics of the organization as assessed by the Organizational Life Cycle. The variables used in the respective stages of each company and the peculiarities of the food and beverage sector are discussed. The aim of this study was to analyze the organizational life cycle of restaurant management in Joinville, based on the model by Lester et al. The research is classified as exploratory, applying a qualitative analysis and the multiple case study method, covering restaurants associated with the Viva Bem union and the Gastronomy and Entertainment Sector Chamber of the Chamber of Shopkeepers. Data was collected by applying the questionnaire proposed by Lester et al. made up of 20 closed questions, evaluated using a 5-point Likert scale. The results show that 61.54% of restaurants fall into the Decline Stage and this scenario indicates the need for corrective and strategic actions in the restaurant sector. It is essential that owners, managers and stakeholders in the sector recognize these issues and implement measures to revitalize and strengthen the business, ensuring its sustainability and competitiveness. It was possible to observe that the majority of managers do not perceive the decision-making structure of the organization as being shared between several owners and investors. This result corroborates the recognition that the founder holds most of the decision-making power in the organization, indicating a highly centralized organizational structure. These findings cannot be generalized to the sector due to the limited number of companies participating in the survey. In addition, the instrument was created in a generic way to address different segments, however, it is known that the hospitality sector is inserted in a dynamic and highly competitive environment, and

faces specific challenges that demand effective strategic approaches to ensure long-term survival and success. The study made it possible to visualize gaps for future research that seeks to explore the management strategies used by restaurant managers, since it is a field that has been little addressed in scientific studies.

**Keywords:** Organizational management; Stages; Indicators; Restaurants.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Caracterização interdisciplinar.....	23
<b>Figura 2</b> Principais características de cada ciclo de vida organizacional.....	29
<b>Figura 3</b> Linha do tempo da metodologia .....	51
<b>Figura 4</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 1 do questionário.....	58
<b>Figura 5</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 2 do questionário.....	59
<b>Figura 6</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 3 do questionário.....	60
<b>Figura 7</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 4 do questionário.....	61
<b>Figura 8</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 5 do questionário.....	62
<b>Figura 9</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 6 do questionário.....	63
<b>Figura 10</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 7 do questionário.....	64
<b>Figura 11</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 8 do questionário.....	65
<b>Figura 12</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 9 do questionário.....	66
<b>Figura 13</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 10 do questionário.....	67
<b>Figura 14</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 11 do questionário.....	68
<b>Figura 15</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 12 do questionário.....	69
<b>Figura 16</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 13 do questionário.....	70
<b>Figura 17</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 14 do questionário.....	71

<b>Figura 18</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 15 do questionário.....	71
<b>Figura 19</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 16 do questionário.....	72
<b>Figura 20</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 17 do questionário.....	73
<b>Figura 21</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 18 do questionário.....	74
<b>Figura 22</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 19 do questionário.....	75
<b>Figura 23</b> Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 20 do questionário.....	76

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Características dos estágios do ciclo de vida organizacional.....	28
<b>Tabela 2</b> Fatores que contribuem para a sobrevivência e mortalidade dos negócios.....	31
<b>Tabela 3</b> Enquadramento metodológico.....	49
<b>Tabela 4</b> Enquadramento no modelo de ciclo de vida.....	54
<b>Tabela 5</b> Somatória das perguntas do modelo de Lester Por estágios.....	77
<b>Tabela 6</b> Análise final dos estágios .....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B – Alimentos e Bebidas

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDL - Câmara de Dirigentes Lojistas

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação

RH- Recursos humanos

SciELO - Biblioteca Eletrônica Científica Online

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PPGSP – Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos

SCG – Sistema de Controle Gerencial

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
1.3.1 Inserção social.....	22
1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA.....	23
1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	27
2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2 ESTUDOS SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS.....	31
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS NO SEGMENTO DE RESTAURANTES.....	37
<b>2.3.2 Estratégias de planejamento e gestão</b> .....	39
<b>2.3.3 Gestão do estoque</b> .....	41
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EM HOTELARIA E TURISMO .....	42
2.5 ÓTICA DA PRODUÇÃO MAIS LIMPA APLICADA EM RESTAURANTES .....	45
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	48
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	51
3.2.1 Descrição do local e população em estudo .....	51
3.2.2 Etapas da pesquisa.....	52
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	53
	15

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	54
3.5.1 Critérios de inclusão dos participantes .....	57
3.5.2 Critérios de exclusão dos participantes .....	57
3.5.3 Procedimentos de contato com os participantes e coleta de dados .....	57
3.5.4 Riscos e benefícios da pesquisa .....	58
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>59</b>
4.1 ACHADOS CIENTÍFICOS .....	59
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ESTÁGIOS .....	79
4.2.1 Estágio Nascimento.....	79
4.2.2 Estágio Crescimento.....	80
4.2.3 Estágio Maturidade .....	81
4.2.4 Estágio Declínio.....	81
4.2.5 Estágio Rejuvenescimento.....	82
4.4 APLICABILIDADE DO ESTUDO PARA SUA ÁREA DE CONHECIMENTO, SETOR/SEGMENTO OU REGIÃO.....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	88
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>102</b>
Apêndice A Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	102
Apêndice B Questionário .....	103
Apêndice C Modelo carta convite .....	106
Apêndice D Carta de anuência Sindicato Viva Bem .....	107
Apêndice E Anuência Câmara de Dirigentes e Lojistas De Joinville .....	108
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cerca de 93 milhões de brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo. Entre a população adulta, de 18 a 64 anos, 67% já têm um negócio ou pensam em ter. O Brasil é o 2º país do mundo com mais interessados em ter o próprio negócio, perdendo apenas para a Índia. Apesar disso, está no 48º lugar entre os melhores países para empreender. Este ranking é fundamentado em questões relacionadas a políticas governamentais: impostos e burocracia; infraestrutura: comercial, profissional e física; dinâmica de mercado, entre outros (*Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2022*).

O terceiro trimestre de 2023 registrou a abertura de 980.451 novos pequenos negócios no Brasil, o que destaca a importância desses empreendimentos para a economia. Essa quantidade representa cerca de 95,9% do total de novas empresas mercantis abertas no mesmo intervalo de tempo. Vale ressaltar que os Microempreendedores Individuais (MEI) permanecem como maioria na abertura de novos pequenos negócios no Brasil. A região com a maior abertura de pequenos negócios foi o Sudeste, com um total de 382.552 novas empresas registradas, seguida pela região sul, que registrou 143.790 aberturas. Em relação aos setores de atividades dos pequenos negócios, o setor de serviços predomina, contabilizando 564.607 novas empresas, o que representa 57,6% do total (Sebrae, 2023). Todavia, ao mesmo tempo que essas empresas são fundadas, a maior taxa de mortalidade a partir de 1 a 5 anos de atividade é verificada entre os microempreendedores individuais ligados ao setor do comércio (Sebrae, 2021).

Estima-se que existam aproximadamente 1 milhão de negócios ao considerar bares, restaurantes e lanchonetes no Brasil, com 650 mil ainda operando de forma informal. Dentre esses, cerca de 93,4% são classificados como micro e pequenos negócios, conforme dados do Sebrae (2019).

O Instituto *Foodservice* Brasil demonstrou que no ano de 2018, 37% da população brasileira fez suas refeições fora de casa ou comprou alimentos prontos para levar. Esse setor movimentou em torno de R\$170 bilhões por ano e atende cerca de 80 milhões de consumidores a cada mês. Além de ter ofertado cerca de 600 mil novos postos de trabalho no segundo semestre de 2022 (Abrasel, 2022).

Ainda, dados obtidos de uma pesquisa do IBGE coletados nos anos de 2017 e 2018 evidenciam que quase um terço (32,8%) das despesas das famílias brasileiras referem-se a gastos com refeições fora do domicílio, por conta de fatores políticos, econômicos e sociais. Por isso, vemos um aumento na adesão de diversas classes por refeições fora de casa, conforme dados da última Pesquisa do Orçamento Familiar (POF).

No entanto, a reputação da indústria de restaurantes é frequentemente associada a um nível significativo de risco, conforme evidenciado por estatísticas que revelam uma incidência considerável de falências nesse setor. Empresas que enfrentam escassez de fluxo de caixa, por exemplo, são compelidas a buscar fontes externas de financiamento, geralmente optando por endividamento, o que implica em uma decisão arriscada (Upneja & Dalbor, 2001).

Lester, Parnell e Carraher (2003), inspirados no modelo biológico do ciclo de vida, criaram o modelo de ciclo de vida organizacional fundamentado em três variáveis: estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. A partir destas variáveis, o estudo desenvolveu uma escala de vinte itens para categorizar as organizações em um dos cinco estágios do ciclo de vida com base nas percepções do gerente.

Com base neste cenário, esta pesquisa propõe analisar o ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes em Joinville, a partir do modelo de Lester et al. (2003). Para tanto, o trabalho inicia com uma discussão acerca dos empreendimentos de restaurantes no Brasil, evidenciando dados e fragilidades relacionadas a gestão destes estabelecimentos e relacionando-os com os estágios do ciclo de vida organizacional.

## 1.1 PROBLEMA

O empreendedorismo está em constante movimento e os conceitos e as práticas na área sofrem evoluções. Assim, os gestores precisam calcular criteriosamente os riscos a fim de se adequarem ao cenário e manterem suas organizações competitivas. Nessa perspectiva, a tomada de risco corporativo é um aspecto crítico da gestão estratégica. A fim de aprimorar o desempenho, os gestores devem estar dispostos a assumir riscos, especialmente em um ambiente caracterizado pela incerteza (Hoskisson, 2017).

Cada vez mais, as organizações estão em busca da excelência em qualidade como estratégia competitiva para atenderem às necessidades emergentes no cenário de negócio (Corrêa, 2022).

Os restaurantes no Brasil enfrentam uma série de desafios para garantir sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e volátil. Questões como alta carga tributária, flutuações econômicas e mudanças nos hábitos de consumo dos clientes representam obstáculos significativos. Pümpin (2000) descreve os desafios que um gestor enfrenta na rotina deste setor. O autor destaca a necessidade de ter um conhecimento abrangente do negócio, desde a concepção dos produtos, seleção das matérias-primas e fornecedores, até os equipamentos e tecnologias essenciais para armazenamento, preparo, confecção, acondicionamento, venda, distribuição, e avaliação da qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, esse empreendimento é caracterizado por uma operação diária complexa, associada aos custos inerentes e à responsabilidade pela saúde pública dos clientes atendidos, considerando que lida com alimentos e bebidas.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o que não é medido não pode ser gerenciado. A adoção de ferramentas voltadas as métricas de avaliação de negócios é fundamental para o sucesso sustentável de qualquer empreendimento. Essas ferramentas oferecem *insights* sobre o desempenho do negócio, permitindo que os gestores identifiquem áreas de oportunidade e façam ajustes com base em dados concretos. Ao acompanhar métricas-chave, os empresários podem entender melhor o panorama competitivo, avaliar o impacto de suas iniciativas e tomar decisões para impulsionar o crescimento do negócio.

Além disso, as métricas de avaliação funcionam como uma base para estabelecer metas claras, permitindo que a empresa acompanhe seu progresso ao longo do tempo. Em última análise, ao integrar ferramentas de métricas de avaliação em suas operações, os empresários estão se apropriando de informações necessárias para otimizar o desempenho, aumentar a eficiência e alcançar o sucesso a longo prazo. Também, a existência de ferramentas de controle gerencial pode aumentar a assertividade e a confiabilidade dos gestores, impactando e beneficiando seu relacionamento com os investidores e acionistas.

É possível verificar este contexto observando a baixa taxa de sobrevivência das empresas brasileiras, principalmente quando se refere às micro e pequenas. O fechamento destas organizações implica em impactos para a sociedade, como a redução de postos de trabalho, visto que as micro e pequenas empresas respondem por 45% dos empregados formais do país (IBGE, 2020).

A sobrevivência dessas organizações depende da habilidade corporativa para mudar e adaptar-se às exigências do mercado (Trott, 2012). É preciso entender a evolução das organizações para orientá-las a partir de suas características e identificar adversidades que, de

outra maneira, não seriam percebidas e associadas a alguma variável. Nessa evolução, a configuração do ciclo de vida das empresas passou a ser percebida como um fator importante na análise do desenvolvimento do controle gerencial, no qual o processo de planejamento estruturado surge com destaque, manifestado de diversas maneiras a partir de formas de estratégia, características estruturais, liderança e processo decisório (Frezatti, Bido, Mucci, & Beck, 2010).

Habib e Hasan (2019) reiteram o impacto do ciclo de vida de uma empresa na estratégia de negócios, a consistir em um importante determinante da competitividade organizacional. De forma geral, as organizações, durante seu ciclo de vida, apresentam diferentes estágios, como: nascimento, crescimento, maturidade, turbulência e declínio. Esses estágios estão associados a diferentes padrões de tomada de decisão, que por sua vez caracterizam-se pelas diferentes necessidades da empresa em cada estágio. Mudanças no cenário como: aumento da concorrência; mudanças no perfil do mercado consumidor; variações nos custos; alteração do valor de mercado; dentre outras, fazem com que as empresas precisem de estratégias que visem garantir a competitividade no mercado, pois devem constantemente se encaixar aos novos ambientes em que operam. Os riscos por optarem por decisões nestes novos cenários provoca incerteza, esse sentimento induz à procura de informações a fim de construir novos métodos ou adaptá-los.

Diante do acima exposto, questiona-se como se caracteriza o ciclo de vida organizacional dos restaurantes em Joinville, a partir do modelo proposto por Lester et al. (2003).

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes em Joinville, a partir do modelo de Lester et al. (2003).

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender o segmento de alimentos e bebidas da cidade de Joinville;
- Aplicar o modelo de Lester em restaurantes a fim de identificar os estágios organizacionais deles.
- Examinar os resultados a partir da aplicação do modelo de Lester.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O segmento de restaurantes, inserido em um ambiente dinâmico e altamente competitivo, enfrenta grandes desafios que demandam estratégias para assegurar a sobrevivência e o sucesso a longo prazo.

A compreensão da gestão desses estabelecimentos, à luz do ciclo de vida organizacional, é fundamental para identificar práticas gerenciais que se ajustem às diferentes fases do desenvolvimento empresarial.

Portanto, o presente trabalho se justifica à medida que possibilitou analisar sistematicamente os fatores relacionados à gestão de empresas de alimentos e bebidas e ampliou a literatura na área gerencial, particularmente na compreensão da relação entre estágio de ciclo de vida organizacional e características gerenciais, proporcionando um entendimento de quais mecanismos de planejamento as empresas dispõem em cada ciclo.

Além disso, considerando a escassez e a necessidade de informações para melhor entendimento do tema no que se refere às características das empresas de Alimentos e Bebidas (A&B) no cenário da cidade de Joinville, este estudo visou identificar, a partir de dados primários e secundários, características descritivas ligadas a padrões de gestão, disponibilizando elementos para trabalhos futuros.

A capacitação, o conhecimento, a motivação e o nível de adesão dos colaboradores, a satisfação e o interesse dos clientes, a idoneidade e pontualidade dos fornecedores, a inovação e o desenvolvimento da tecnologia, a adequação dos processos produtivos e administrativos, a integração dos recursos internos e a adaptabilidade ao ambiente externo, as variáveis internas e externas que afetam a atividade empresarial e interferem diretamente na continuidade das organizações, além de todos os indicadores patrimoniais e de resultado econômico, devem ser

tratados de forma a permitir a avaliação da performance do desempenho de seus gestores e da organização como um todo (Parsa et al, 2005).

Vale considerar que este tema é de grande relevância para o segmento de restaurantes, ao qual contribui apontando caminhos e potencialidades para a busca do sucesso por meio da identificação de metodologias utilizadas por empresas que conseguiram se manter competitivas no mercado. Sucessos estes que se refletirão em benefícios para a economia do Estado e, conseqüentemente, em muitos ganhos sociais como geração de emprego e renda, elementos cruciais para a evolução da sociedade.

É importante ressaltar que o empreendedorismo é um fator essencial da saúde e da riqueza da sociedade, para além de se caracterizar como um vetor do crescimento econômico. Promove a inovação necessária para explorar novas oportunidades, impulsionar a produtividade e criar empregos, além de ajudar a abordar alguns dos desafios mais difíceis da sociedade, como a conquista dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) para 2030.

Mais especificamente, este trabalho contribuiu para alcançar o objetivo do desenvolvimento sustentável 8: Trabalho decente e crescimento econômico que almeja promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todos, ao explorar indicadores que promovem a eficiência e o crescimento da sustentabilidade na indústria de restaurantes. Ademais, a meta 8.8 deste ODS busca proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores.

Assim, este estudo buscou beneficiar a academia, expandindo o conhecimento sobre indicadores gerenciais e pode proporcionar *insights* práticos valiosos para gestores, empreendedores e outros interessados na eficaz gestão de restaurantes em ambientes dinâmicos e competitivos.

### **1.3.1 Inserção social**

Joinville é destaque do estudo das melhores cidades para fazer negócios no ano de 2023 (*Urban Systems, 2023*). Segundo o estudo calculado a partir de um Índice de Qualidade Mercadológica (IQM), que aponta quais municípios oferecem melhores condições para as

empresas, com base em dados de população, de fluxo de comércio, características urbanas e infraestrutura, entre outros pontos.

Além disso, o município apresenta um dos maiores índices nacionais de microempreendedores individuais (MEI), com 9,8% da população de Joinville formalizada como MEI (SEBRAE, 2023).

Diante disso, tanto em Joinville como nos demais municípios, o segmento de restaurantes está em constante evolução, enfrentando desafios decorrentes das mudanças nas preferências do consumidor, concorrência acirrada e pressões econômicas.

Por isso, entender os indicadores relacionados aos restaurantes em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional é crucial para gestores e empreendedores, pois permite a adaptação eficiente às mudanças e desafios específicos de cada fase. Então, os resultados da pesquisa podem ter implicações econômicas ao influenciar a eficácia operacional dos restaurantes e impactos sociais ao promover melhores práticas de gestão de negócios.

Além disso, oportuniza direta e indiretamente oportunidades de trabalho: um restaurante em crescimento pode oferecer mais oportunidades de emprego para membros da comunidade local. Isso pode incluir pessoas que enfrentam dificuldades de emprego, como jovens em busca do primeiro serviço, trabalhadores de baixa qualificação ou grupos minoritários. O sucesso de restaurantes em diferentes fases do ciclo de vida organizacional pode ter um impacto positivo na economia local, gerando cargos, aumentando a demanda por serviços e estimulando o desenvolvimento de outras empresas na área. Logo, até fornecedores locais e pequenos produtores são beneficiados. Restaurantes que buscam se diferenciar podem optar por colaborar com fornecedores locais e pequenos produtores. Isso leva a promoção de uma economia local mais sustentável e ainda apoia pequenos negócios e agricultores locais, proporcionando-lhes uma oportunidade de inserção no mercado.

Dessa forma, a gestão eficaz de restaurantes se mostra como crucial para a prosperidade individual de cada estabelecimento e para a sustentabilidade do setor como um todo. O ciclo de vida organizacional é relevante para entender as mudanças, desafios e oportunidades que os restaurantes enfrentam ao longo de seu desenvolvimento.

#### 1.4 CARACTERIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR E ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) publicou a tabela de áreas do conhecimento, organizada em quatro níveis, sendo: Grande área; Área de avaliação; Subárea; e Especialidade (CAPES, 2020b).

O Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), foi aprovado em 2020 na 198ª reunião do Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES) da CAPES (UNIPLAC, 2021). O programa é resultado da associação entre quatro universidades comunitárias sendo elas a UNIPLAC, UNC, UNESC e UNIVILLE e está inserido na área de avaliação interdisciplinar, especialidade Engenharia/Tecnologia/Gestão (CAPES, 2020a).

A presente pesquisa está inserida no Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP), especificamente na linha de pesquisa “Gestão e Conhecimentos em Sistemas Produtivos”. Por meio da aderência a esta linha de pesquisa, presente dissertação contribui para a ampliação das pesquisas na área de hospitalidade, especialmente no segmento de Alimentos & Bebidas, haja visto a escassez de estudos desta natureza, bem como na pesquisa aplicada relacionada ao ciclo de vida empresarial em organizações do setor da hospitalidade. Considerando isso, as seguintes áreas se relacionam com a pesquisa de diversas maneiras, fornecendo perspectivas e contribuindo para uma análise abrangente do ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes em Joinville. Veja a figura 1.

**Figura 1**

*Caracterização interdisciplinar*



Fonte: Autores (2024).

A busca do conhecimento sobre o funcionamento destas organizações tem gerado estudos em diferentes áreas das ciências como marketing (Carvalho,2019), engenharia de produção (Sant'Anna, 2021), gestão estratégica e financeira (Evangelista,2020; Souza,2017; de Matos, 2019; Tranca,2020), gestão do conhecimento (Bezerra,2016), gestão de pessoas (Banderó,2021; De Oliveira,2020; Mattos,2019; Rodrigues,2017) entre outros. Isto prova a complexidade do tema e sua relevância para a sociedade em geral.

Em relação à gestão de restaurantes, o capital humano desempenha um papel fundamental. Isso inclui recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários, bem como estratégias de retenção de talentos. A análise do ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes pode envolver a avaliação do impacto do capital humano em diferentes estágios, como a necessidade de habilidades específicas em estágios de crescimento ou a gestão da rotatividade de funcionários em estágios de maturidade.

Neste contexto, a engenharia e a tecnologia desempenham um papel importante na otimização de processos, na eficiência operacional e na inovação na gestão de restaurantes. Isso pode incluir a automação de tarefas, a implementação de sistemas de gestão integrada e a utilização de tecnologias emergentes na produção e no serviço de alimentos. A engenharia de produção pode contribuir para a análise dos fluxos de trabalho e a melhoria da produtividade ao longo do ciclo de vida organizacional.

Portanto, a análise do ciclo de vida empresarial não pode ser realizada isoladamente. É necessário um enfoque interdisciplinar que permita integrar diferentes perspectivas e áreas do conhecimento. Nesse sentido, a presente pesquisa utilizou uma abordagem interdisciplinar que inclui a análise de aspectos gerenciais dos restaurantes de Joinville.

## 1.5 ESTRUTURA GERAL DO DOCUMENTO

Este documento está dividido em seis partes. No primeiro capítulo, o estudo foi introduzido, apresentando a motivação acerca do tema, a contextualização do problema envolvendo a alta taxa de mortalidade das empresas, carência de informações sobre gestão de restaurantes e a influência econômica do setor de *food service*. Em seguida, a questão de

pesquisa, justificativa, objetivos, delimitação do escopo do trabalho e o alinhamento desta pesquisa com as diretrizes do Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP).

A seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre tópicos de gestão estratégica, como gestão de recursos humanos, gestão ambiental e gestão empresarial. A fim de compreender as principais causas de mortalidade das empresas no Brasil, foi realizado um levantamento de estudos que está descrito nesse capítulo. Além disso, para fundamentar a pesquisa, foi necessário incluir subcapítulos sobre o modelo de ciclo de vida empresarial, para correlacioná-los com o setor de alimentos e bebidas.

Quanto à teoria, no levantamento da literatura foi possível observar que a abordagem do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) tem sido usada para contribuir com a gestão estratégica das empresas, que varia dependendo do estágio que as empresas se enquadram, porém não há muitos estudos relacionados com a área de alimentos e bebidas, especialmente direcionados a restauração. Assim, o trabalho apresenta ineditismo neste aspecto apresentado.

A partir da base conceitual formada, a seção 3 revela os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização prática da pesquisa. Além disso, este capítulo mostra as técnicas e ferramentas utilizadas na construção da dissertação, bem como classifica metodologicamente o processo de pesquisa em função da abordagem utilizada.

A seção 4 trata dos resultados que a pesquisa atingiu levando em consideração os objetivos propostos. A seção 5 evidencia a conclusão da pesquisa proposta. Para finalizar, são relacionadas as referências bibliográficas mencionadas no estudo e os apêndices da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura desta pesquisa contemplou diversos aspectos que permeiam as áreas de gestão empresarial e do ciclo de vida organizacional, na busca por uma maior integração e alinhamento de conceitos. Uma vez que os objetivos deste trabalho direcionaram para a gestão empresarial a partir de indicadores utilizados por empresas de alimentos e bebidas de Joinville, o embasamento teórico seguiu a mesma linha de raciocínio.

### 2.1 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Com base na perspectiva das ciências biológicas, a análise do ciclo de vida organizacional considera que as organizações progridem por meio de uma série de estágios, nos quais se procura identificar as características que essas empresas podem apresentar ao longo de sua existência. Além disso, por meio do modelo do ciclo de vida, é possível identificar aspectos favoráveis e desfavoráveis relacionados ao crescimento da organização (Frezatti, 2017).

Um estágio do ciclo de vida organizacional pode ser definido como um conjunto de atividades e estruturas que caracterizam o funcionamento e a configuração da organização em determinado período. Essas atividades englobam desde processos decisórios e operacionais até a gestão de informações, enquanto as estruturas organizacionais abrangem aspectos como hierarquia, distribuição de autoridade e a organização de diferentes unidades ou divisões dentro da empresa (Lester, Parnell & Carreher, 2008).

Lester, Parnell e Carraher (2003), inspirados no modelo biológico do ciclo de vida, criaram o modelo de ciclo de vida organizacional fundamentado em três variáveis: estrutura organizacional, processamento de informações e tomada de decisão. A partir destas variáveis, o estudo desenvolveu uma escala de vinte itens para categorizar as organizações em um dos cinco estágios do ciclo de vida com base nas percepções do gerente. Os estágios são nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio.

O estágio do nascimento é marcado pelo começo do desenvolvimento organizacional. Momento em que o foco é a viabilidade, ou seja, complexidade mínima dos processos para o funcionamento da empresa, e um número suficiente de clientes que suporte a existência da organização. Geralmente a decisão é centralizada nas mãos de poucas ou até mesmo uma

peessoa. Neste estágio, é comum que os responsáveis pela fundação da empresa sejam os que ordenam o próprio ambiente (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

O estágio do crescimento se caracteriza pelo momento em que as empresas buscam expandir, desenvolvendo parcialmente formalização estrutural e estabelecendo a própria característica. Geralmente, neste estágio, são estabelecidas metas de crescimento para que a empresa garanta sua continuidade e competitividade. Algumas organizações prosperam o suficiente para entrar na maturidade, assim como outras falham, não conseguindo continuidade operacional (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

A maturidade é caracterizada como o estágio do sucesso (Adizes, 1979). Neste momento, a estrutura organizacional da empresa é formalizada e controlada. As descrições de cargo, políticas e procedimentos e a hierarquia tornam-se muito formais. Neste estágio, as organizações já passaram pelo crescimento, desenvolvendo-se a um ponto que podem proteger tudo que conquistaram em vez de procurar novos mercados. O foco da administração é o planejamento estratégico, enquanto as operações rotineiras são executadas por gerentes do nível intermediário (Lester, Parnell & Carraher, 2003; Quinn & Cameron, 1983).

O rejuvenescimento é o estágio em que a organização continua grande e burocrática, mas os membros da organização são incentivados a trabalhar dentro da burocracia sem acrescentar nada a ela. As necessidades dos clientes são colocadas acima das dos membros da organização. É necessário buscar a inovação e a criatividade para que a empresa consiga voltar a se manter competitiva (Lester, Parnell & Carraher, 2003). Em resumo, as características de cada estágio podem ser verificadas na tabela 1.

**Tabela 1**

*Características dos estágios do ciclo de vida organizacional.*

<b>Estágios do ciclo de vida organizacional</b>	<b>Características</b>
Nascimento	A estrutura é informal, o estilo de tomada de decisão é centralizado e a estratégia é do tipo prospectora.
Crescimento	Nesse estágio a situação da organização é mais competitiva, a estrutura é funcional com algumas formalidades, o estilo de tomada de decisão tem poucas delegações e a estratégia é de diferenciação.
Maturidade	Nesse estágio da organização é heterogênea, e a estrutura é formal e burocrática, o estilo de tomada de decisão se dá por processamento de informações e a estratégia é o controle de segmento.
Rejuvenescimento	Nessa fase a colaboração e o trabalho em equipe fomentam a inovação e a criatividade. Esta criatividade é, por muitas vezes, facilitada por meio do uso de uma estrutura matriz, e a tomada de decisão é muito descentralizada. A organização é ainda grande e burocrática, mas os membros da organização são incentivados a trabalhar dentro da burocracia, sem acrescentar a ela. Nessa fase o estilo de tomada de decisão se dá por controles sofisticados e a estratégia é a diferenciação.
Declínio	Embora as empresas possam sair do ciclo de vida em qualquer estágio, o declínio pode provocar a morte. Nesse momento a situação da organização é um ambiente homogêneo, a estrutura é principalmente formal e burocrática, o estilo de tomada de decisão é centralizado de informações e a estratégia é do tipo reatora.

Fonte: Adaptado de Lester et. al. (2003).

Apesar de que neste modelo os estágios não são necessariamente sequenciais, o declínio está relacionado ao início do encerramento do ciclo de vida empresarial. Neste momento, os gerentes estão mais preocupados com objetivos pessoais do que com os organizacionais. Por incapacidade de gerenciar as demandas internas e externas, no estágio do declínio é possível verificar a diminuição do lucro e da influência da empresa no mercado. As decisões voltam a ser centralizadas igualmente como nos estágios iniciais (Lester & Parnell, 2008; Miller & Friesen, 1980).

Uma fraqueza desta metodologia, é que o modelo não caracteriza sub-estágios, ou seja, os estágios de transição. Apesar disso, o modelo de Lester et al. (2003) permite que as empresas

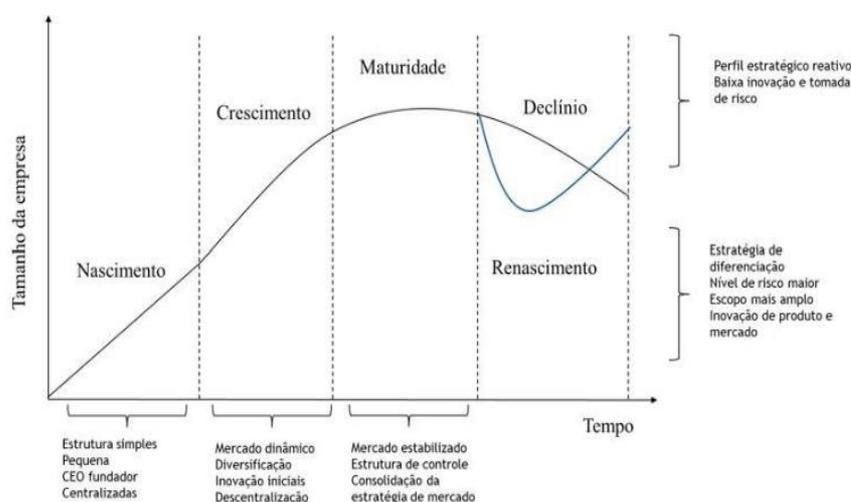
evoluam ou declinem não necessariamente seguindo a progressão biológica. Portanto, as empresas podem voltar aos estágios anteriores, permanecer em um estágio particular de desenvolvimento por muito tempo ou deixar de progredir além de um estágio inicial, às vezes regredindo rapidamente para declínio. Em contrapartida, o método é abrangente em relação ao porte da empresa, pois é possível enquadrar pequenas, médias e grandes empresas no CVO.

Avaliar o ciclo de vida pode se revelar complexo, uma vez que as empresas englobam uma variedade de produtos e têm a capacidade de operar em diversos segmentos, cada um com várias linhas de produtos. Essa diversidade permite que cada produto esteja em um estágio de desenvolvimento distinto, tornando desafiadora a estimativa do ciclo de vida em escala empresarial (Habib & Hasan, 2019).

Hattore (2021), em sua pesquisa qualitativa intitulada “Configurações das capacidades dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional: um estudo multicaso no setor hoteleiro” investigou, portanto, as capacidades dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que permita com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo no setor hoteleiro. Para isso, adaptou a partir do modelo de Miller (1987) e Lester et al. (2003) uma linha do tempo relacionando o tamanho da empresa com as características de cada estágio do ciclo de vida organizacional, conforme figura 2.

**Figura 2**

*Principais características de cada ciclo de vida organizacional*



Fonte: Hattore (2021).

Su et. al, (2017), comenta a relevância de um modelo de ciclo de vida preciso para gerentes de empresas. Isso porque este enquadramento fornece um panorama para diferentes problemas que devem ser discutidos, diferentes necessidades de habilidades de gestão e novas prioridades e configurações estruturais. Nesse sentido, a alta administração tende a focar mais atenção em problemas externos no início do ciclo de vida, estágios e problemas internos à medida que as organizações crescem e amadurecem.

## 2.2 ESTUDOS SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS

Nos pequenos negócios do Brasil, a sobrevivência e o crescimento da empresa representam desafios fundamentais. A economia globalizada, em constante expansão, intensifica a competição por novos mercados, ultrapassando fronteiras territoriais e locais. Isso impulsiona as organizações a se adaptarem às novas tendências, buscando manter sua competitividade (Oliveira; Machado & John, 2017).

Os principais motivos que levam à mortalidade das micro e pequenas empresas incluem: a situação de desemprego prévio à abertura do negócio, a falta de experiência no setor, a abertura do empreendimento por necessidade ou pressão de clientes/fornecedores, a ausência de um planejamento adequado, a dificuldade em obter apoio financeiro por parte dos bancos, a falta de inovação nos produtos/serviços, a escassez de investimento na capacitação da mão-de-obra, a negligência no acompanhamento das receitas e despesas, e a carência de capacitação em gestão empresarial (Sebrae,2016).

Nesse contexto, os desafios mais significativos enfrentados pelas micro e pequenas empresas, destacam-se: a difícil obtenção de crédito e a assimilação das novas tecnologias, a escassez de clientes, a falta de competitividade frente aos concorrentes, o desconhecimento do setor de atuação da empresa, a escolha inadequada do ponto de venda, a má gestão de clientes inadimplentes, a falta de capital de giro, a carga tributária elevada e a dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada (Sebrae, 2016).

Estes fatores podem ser evidenciados na tabela 2, concebida pelo Sebrae (2016).

**Tabela 2**

<i>Fatores que contribuem para a sobrevivência e mortalidade dos negócios</i>		<b>Fatores contribuintes</b>	<b>Empresas sobreviventes</b>	<b>Empresas fechadas</b>
<b>Situação antes da abertura</b>	Condição anterior do empresário		Maioria estava empregado	Maioria estava desempregado
	Experiência anterior do empresário		Maior proporção de gestores com experiência anterior no mesmo ramo	Menor proporção de gestores com experiência anterior no mesmo ramo
	Motivação para abrir o negócio		Maior proporção que identificou a oportunidade ou desejava ter o próprio negócio	Menor proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio
<b>Planejamento</b>	Tempo médio de planejamento antes de abrir a empresa		Planejou por mais tempo e com qualidade	Planejamento deficiente
	Recursos		Maior proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos	Menor proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos
<b>Gestão do negócio</b>			Maioria aperfeiçoava produtos com frequência	Menos atenção ao aperfeiçoamento dos produtos
			Maioria investia na capacitação da mão de obra e dos sócios	Minoria investia na capacitação da mão de obra e dos sócios
			Estava sempre atualizando com respeito à novas tecnologias do setor	Minoria estava atualizando com respeito à novas tecnologias do setor
			Maioria realizava um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo	Minoria realizava um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo
<b>Capacitação em gestão empresarial</b>			Maior proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa	Menor proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa

Fonte: adaptado de Sebrae (2016).

Segundo Marques (2020), em sua pesquisa bibliográfica, o autor contabilizou ocorrências em artigos das causas de mortalidade das MEIs. Entre seus principais achados estão os fatores relacionados à falta de competência gerencial, falta de capital de giro, falta de planejamento estratégico, recessão econômica, falta de experiência na área, falta de um plano de negócio, dificuldade de acesso a crédito entre outros.

De acordo com Lorenzetti et al. (2020) e Oliveira et al. (2016), o êxito de uma organização está intrinsecamente ligado ao seu domínio sobre o planejamento estratégico, visão, missão e valores. Essa compreensão possibilita a formulação de respostas ágeis em termos de ação e gestão diante dos novos desafios que surgem.

Conforme destacado por Hitt et al. (2022), para que seja possível que cada parte de uma empresa trabalhe em harmonia, visando a um objetivo global, requer a definição e a comunicação clara de seus objetivos a todas as partes interessadas. Em um contexto de intensa concorrência global, destacam-se as estratégias que agregam valor ao produto como essenciais para a distinção e o sucesso de uma organização, permitindo alcançar retornos superiores à média.

O estudo de Parsa, et. al. (2015), investigou as causas de falhas em restaurantes, destacando a influência de fatores sociais, demográficos e econômicos em uma cidade de médio porte. Descobriram que a demografia local, incluindo a presença de moradores de apartamentos e populações transitórias, como estudantes, influencia a taxa de sucesso dos restaurantes. Bairros com maior proporção de jovens entre 18 e 24 anos apresentaram menor taxa de insucesso, sugerindo uma correlação entre essa faixa etária e o consumo em restaurantes. Os clientes nessa faixa etária optaram por preferir restaurantes de serviço rápido. Ainda, concluíram que as famílias não domésticas (indivíduos não aparentados que vivem juntos, como colegas de quarto) são um fator que contribui para o sucesso dos restaurantes.

Além disso, a renda familiar anual mostrou uma relação inversa com a taxa de sucesso, com áreas de renda média e baixa apoiando mais a indústria de restaurantes do que áreas de alta renda. A pesquisa destacou a relação entre desemprego local e insucesso de restaurantes, indicando que a taxa de desemprego pode ser um indicador importante da saúde dessa indústria. Conclui-se que a rotatividade de propriedade dos restaurantes pode ocorrer várias vezes em um local específico, até que ele se torne inviável para novos empreendimentos. Essas descobertas ressaltam a importância de uma investigação mais aprofundada sobre a relação entre as falhas, geografia econômica e práticas de desenvolvimento imobiliário (Parsa, Van der Rest, Smith, & Bujisic, 2015).

Esta conclusão parece contraintuitiva, já que se espera que as famílias com rendimentos elevados gastassem mais enquanto jantam fora. A nossa metodologia não lança luz direta sobre esta questão, mas podemos inferir que as famílias proprietárias de casa com rendimentos elevados têm uma frequência de comer fora que é menor do que a das famílias de rendimentos médios e baixos. Como a percentagem de famílias de rendimento elevado na população em geral é relativamente baixa, os nossos resultados indicam que a indústria da restauração não está a receber o benefício da sua riqueza e da sua residência no bairro. Ao mesmo tempo, as famílias de baixos e médios rendimentos podem gastar menos por visita a um restaurante, mas uma proporção maior delas pode comer fora e fazê-lo com frequência, resultando em níveis mais elevados de receitas dos restaurantes (Parsa, Van der Rest, Smith, & Bujisic, 2015).

Parsa et al. (2019), deram continuidade em seus estudos sobre o fracasso de restaurantes. Nessa última pesquisa, os fatos apresentados sugerem que o impacto da densidade de restaurantes na taxa de fracasso empresarial é influenciado pelo tipo de cozinha, uma descoberta surpreendente atribuída aos estágios do ciclo de vida da indústria. Restaurantes de culinária americana tendem a ter sucesso em fases iniciais e de crescimento, mas enfrentam dificuldades na fase de maturidade devido aos altos custos associados. Por outro lado, restaurantes étnicos têm melhor desempenho em fases iniciais devido à menor concorrência e prosperam na fase de maturidade devido a estratégias de baixo custo.

A taxa de fracasso dos restaurantes é afetada de maneira diferente pela recessão e pela recuperação econômica. Isso foi verificado neste estudo ao demonstrar que as taxas de fracasso dos restaurantes são sensíveis às condições econômicas do mercado. O estudo oferece apoio à pesquisa de Parsa et al. (2005), que identificou a influência de fatores socioeconômicos nas taxas de sobrevivência dos restaurantes independentes (Parsa, Kreeger, Van der Rest, Xie & Lamb, 2019). Ainda, corroborou com a afirmativa: a taxa de fracasso dos restaurantes é afetada pelo tipo de culinária. A análise dos valores confirmou que os restaurantes de comida étnica tinham uma probabilidade significativamente maior de falhar em locais de média densidade do que em locais de alta densidade.

Além disso, os resultados indicaram que a sobrevivência dos restaurantes de alto risco pode ser explicada pelo fato de que eles geralmente têm equipes de gestão fortes e recursos financeiros mais robustos para lidar com a diversidade de localização. Por outro lado, restaurantes de risco normal tendem a sobreviver melhor em locais de alta densidade, onde a presença de restaurantes sofisticados é comum (Parsa, Kreeger, Van der Rest, Xie & Lamb, 2019).

O estudo de Parsa et al. (2019) revelou que um aumento no número de violações do código de saúde está relacionado com um aumento na taxa de fracasso dos restaurantes. Restaurantes de alto risco, caracterizados por padrões elevados e serviço completo, tendem a ter menos violações do código de saúde e, portanto, têm uma maior probabilidade de sobreviver. Violações críticas, como contaminação cruzada de alimentos ou presença de excrementos de roedores, são particularmente prejudiciais e podem levar ao fechamento imediato do restaurante. Multas monetárias decorrentes de violações repetidas são um sinal de má gestão operacional ou falta de recursos financeiros para manter as boas práticas sanitárias, indicando uma trajetória descendente para o fracasso operacional. Em resumo, as inspeções de saúde são consideradas um indicador crucial de risco na indústria de restaurantes.

Outros autores como Naumzik, Feuerriegel & Weinmann (2021); Wu, Pei, Wang, Guo, Song, Chen & Zhou, (2021); Li, Yu, & Gao (2023); Yang, Roehl & Huang (2017) estudaram fatores que levam restaurantes ao fracasso. Este último estudo confirma que a localização do restaurante tem um impacto substancial e que as características que definem um local adequado variam entre tipos e marcas de restaurantes.

## **2.2.1 Impacto do COVID19 no turismo**

A pandemia de COVID-19, declarada pela OMS em março de 2020, resultou em uma significativa redução ou até mesmo paralisação dos fluxos turísticos devido à implementação de medidas de confinamento em todo o mundo (Gössling, Scott & Hall, 2020). Isso levou a restrições de viagem sem precedentes e causou enormes perdas financeiras, como evidenciado pelo declínio nas receitas das companhias aéreas, que ultrapassaram US\$84 bilhões nos primeiros seis meses de 2020 (IATA, 2020).

Um grande impacto atingiu todo o mundo, afetando quase todos os países e suas economias. O choque do COVID-19 foi único devido à sua natureza: as infecções reduziram a oferta de trabalho, devido a quarentenas, bloqueios regionais e distanciamento social – essenciais para conter o vírus – e restringiram a mobilidade, afetando particularmente setores que dependiam de interações sociais, como viagens, hospitalidade, entretenimento e turismo. O fechamento de locais de trabalho interrompeu cadeias de suprimentos e diminuiu a produtividade. Demissões, queda de renda, medo de contágio e incerteza elevada fizeram as pessoas gastarem menos, levando ao fechamento adicional de empresas e perda de empregos. Isso resultou em uma paralisação significativa da economia (Schubert, 2021).

Considerando o impacto econômico e social, foi fundamental refletir sobre o turismo pós-covid, dada a extensão das perdas enfrentadas pelas empresas do setor. A queda acentuada no consumo e o aumento dos cancelamentos de viagens têm gerado instabilidade financeira, levando as empresas a situações críticas que afetam tanto a oferta de empregos no setor quanto a saúde financeira do Estado, especialmente em regiões altamente dependentes do turismo. Portanto, compreender e planejar a recuperação do setor turístico após a pandemia ainda está sendo uma tarefa de grande relevância (Carneiro & Allis, 2021).

Entre os setores econômicos, o setor de turismo foi particularmente afetado, com uma queda global de 44% nos primeiros quatro meses de 2020. A pandemia causou uma interrupção sem precedentes nas viagens e no setor como um todo, paralisando destinos turísticos mundiais e mercados emissores (Unwto, 2020).

O estudo de Nowacki & Nurkowska (2022) investigou as estratégias eficazes de restaurantes durante a pandemia de COVID-19, focando nas atividades realizadas pelos restaurantes poloneses. Descobriu-se que a solicitação de assistência governamental foi a atividade mais comum, indicando um amplo suporte do governo durante a pandemia. Porém, análises de regressão revelaram que as atividades de marketing estão mais relacionadas com a sobrevivência dos restaurantes. A pesquisa não confirmou a relação entre publicidade nas redes sociais e as perspectivas futuras dos restaurantes. Além disso, o tamanho do restaurante e o tempo de operação não foram determinantes para a resiliência durante a pandemia, mas a idade do gerente mostrou-se significativa. Restaurantes localizados fora das cidades enfrentaram mais dificuldades devido a opções limitadas de marketing.

O artigo de Neise e Franz (2021) analisou a resiliência das empresas de bares e restaurantes na Alemanha durante a pandemia de COVID-19, usando o conceito de resiliência organizacional. Descobriu-se que empresas com desempenho econômico e financeiro fraco antes da crise são menos resilientes. Por isso, uma base financeira sólida é essencial para a resiliência, juntamente com serviços de entrega e *take away*. Proprietários e gestores mais experientes contribuem para a resiliência. Além disso, empresas corporativas tendem a ser mais resilientes do que as de propriedade individual devido a mais recursos disponíveis. O estudo oferece diversas contribuições, incluindo uma análise da resiliência durante a crise, insights sobre como os restaurantes e bares estão lidando com a pandemia e a importância das condições prévias na resiliência organizacional. Essas descobertas têm implicações importantes para o setor hoteleiro e para futuras estratégias de negócios.

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS NO SEGMENTO DE RESTAURANTES

Estabelecer um método de controle único e unificado para todas as atividades de uma organização é extremamente complexo, pois existem processos demais para que apenas um sistema de controle consiga atender a necessidade. Em vez disso, os administradores usam uma série de métodos e sistemas de controle para lidar com os diferentes problemas e elementos de suas organizações. Além disso, os métodos e os sistemas podem assumir muitas formas e destinar-se a vários grupos (Stoner & Freeman, 1999).

Entre as diversas ferramentas gerenciais disponíveis no contexto de bares e restaurantes, destaca-se a Engenharia de Cardápio (EC). Essa abordagem tem como objetivo analisar o desempenho de vendas dos itens presentes no cardápio, juntamente com suas margens de lucro, ao longo de um período específico. Dessa forma, os gestores ficam mais capacitados para suas próximas resoluções, aumento da lucratividade do estabelecimento (Fonseca,2022).

Outra ferramenta utilizada para gestão de restaurantes é a ficha técnica. Ela documenta todo o processo de elaboração dos pratos, incluindo as matérias-primas utilizadas, suas quantidades e os custos envolvidos. Ela geralmente é dividida em duas partes distintas. A primeira, de natureza gerencial, identifica todos os custos relacionados às matérias-primas empregadas na preparação. Já a segunda, de caráter operacional, detalha todas as etapas da produção do prato, podendo incluir até mesmo uma representação fotográfica da apresentação final (Fonseca,2022).

A ficha técnica desempenha diversas funções essenciais, tais como: registrar as quantidades de matérias-primas utilizadas nas preparações; estabelecer padrões para as quantidades de matérias-primas nas preparações; uniformizar a montagem e apresentação dos pratos; identificar os custos da produção; documentar os processos de produção; manter um histórico das preparações do restaurante; permitir a comparação entre as informações de consumo; facilitar projeções de compras e especificações de mercadorias; controlar os volumes de matérias-primas requisitados; e comparar as informações de consumo com as informações de vendas (Fonseca,2022).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) propôs uma abordagem estratégica para a gestão de destinos, integrando elementos normalmente separados e alinhando interesses divergentes para alcançar objetivos comuns e elaborar uma estratégia unificada para o destino (OMT, 2019). Essa abordagem visava avaliar a adequação e eficácia dos produtos turísticos,

instalações, serviços e programas que ofereciam experiências memoráveis aos visitantes, tornando as expectativas, experiências e satisfação dos turistas fatores essenciais para a gestão do destino (Körössy, Holanda & Cordeiro, 2022).

Beritelli, Bieger e Laesser (2014) ressaltaram que a gestão de destino envolvia a realização de várias tarefas em um território que recebia múltiplos fluxos de demanda em diferentes locais e períodos. A resposta dos fornecedores muitas vezes era desorganizada, já que diferentes atores e organizações envolvidos consideravam o destino sob suas próprias perspectivas, impulsionados por interesses comerciais ou regras de governança pública. Assim, um destino turístico era influenciado por três lógicas distintas: territorial, de negócios e experiencial. O planejamento e gerenciamento eficazes do destino exigiam a coordenação dessas três lógicas, que raramente coincidiam. Entre essas lógicas, as Organizações de Gestão de Destino (OGDs) precisavam encontrar maneiras de facilitar os processos e aumentar a competitividade dos territórios, para então garantir o desenvolvimento sustentável. Contudo, os autores argumentavam que era nessa interseção de múltiplas estruturas que a gestão de destinos e as OGDs frequentemente falhavam em alcançar planos de longo prazo e estratégias sustentáveis.

Por sua vez, cada destino possuía características únicas que requeriam adaptação ao seu contexto específico. Portanto, não havia um único modelo de gestão de destino considerado universalmente adequado, já que cada destino tinha suas próprias características, recursos, objetivos e prioridades únicas. Desse modo, o modelo de gestão de destino varia entre países e depende de cada localidade, de suas especificidades políticas, socioeconômicas e territoriais, do grau de cooperação entre os agentes públicos e privados, e da dimensão e importância atribuída à atividade turística (Beritelli, Bieger & Laesser, 2014; Pearce et al., 2016; OMT, 2019).

### **2.3.1 Sistema de controle gerencial**

O Sistema de Controle Gerencial (SCG) compreende um conjunto de práticas gerenciais utilizadas de forma sistemática para atingir os objetivos da organização. Auxilia as empresas nas tomadas de decisões, pois fornece suporte ao processo decisório. Contribui para guiar a organização para planejamento de ações futuras, e analisar dados resultantes das atividades. Em resumo, são rotinas e procedimentos formais baseados em informações que os gerentes usam

para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais (Berry, Broad & Otley, 2005; Simons, 1990).

Davila e Foster (2007), com foco no uso dos sistemas de controle gerencial, analisaram a velocidade da adoção de sistemas de planejamento financeiro frente a outros sistemas de controle de gestão em 78 empresas em estágio inicial, desde sua fundação. Os instrumentos de controle gerencial analisados abrangeram oito áreas: planejamento financeiro, planejamento estratégico, planejamento de recursos humanos, avaliação financeira, avaliação de recursos humanos, desenvolvimento de gestão de produto, gestão de vendas, parceria de gestão.

Merchant e Van Der Stede (2007) explicam que os SCG exercem duas funções básicas: controle estratégico e controle gerencial. O controle estratégico tem um foco principalmente externo à organização. O controle gerencial, por outro lado, tem um foco mais interno, voltado a influenciar os empregados no cumprimento dos objetivos e metas da organização.

Quanto menor o tamanho da organização, é de se esperar uma menor complexidade na estrutura do sistema de controle. Mas, surgem desafios práticos significativos devido ao número de pessoas envolvidas e à carga funcional aumentada. Mesmo que o processo de controle interno seja implementado, estruturado, desenvolvido e mantido da melhor forma possível, isso não garante uma certeza razoável quanto ao alcance dos objetivos declarados. Especificamente, em relação à eficiência e eficácia das operações, confiança nas demonstrações financeiras e conformidade com leis e regulamentos. Isso se deve ao fato de que a presença de riscos relacionados a irregularidades, fraudes e distorções persiste, independentemente da existência de um sistema de controle interno, devido à influência de diversos fatores que podem distorcer e limitar o processo como um todo (Vasconcelos, 2013).

### **2.3.2 Estratégias de planejamento e gestão**

Para que um destino possa ser competitivo na captação de eventos, são necessários altos investimentos em infraestrutura adequada para atender à demanda. Isso inclui centros de convenções, hotéis de qualidade para eventos de grande porte, restaurantes de excelência, empresas especializadas em organização de eventos, mão-de-obra qualificada, opções de lazer para acompanhantes e disponibilidade de equipamentos e comunicação (Lohmann, Lobo & Trigo, 2022).

A diversidade gastronômica do Brasil, influenciada por suas condições geográficas e sua população multiétnica, cria uma identidade e territorialidade únicas para a comida

brasileira. No entanto, para transformar essa diversidade em um diferencial competitivo, é crucial superar desafios em nível nacional, como o desenvolvimento de produtos turísticos regionais, parcerias público-privadas deficientes, falta de destaque para a gastronomia em estratégias de promoção e falta de atenção dos órgãos oficiais de turismo para os elementos do sistema social alimentar (Lohmann, Lobo & Trigo, 2022).

Além desses desafios nacionais, existem desafios regionais igualmente importantes, como restrições à circulação de alimentos devido a leis estaduais e problemas logísticos, falta de treinamento gerencial e operacional para empreendimentos gastronômicos e ênfase insuficiente nas especialidades brasileiras em escolas e universidades de gastronomia (Lohmann, Lobo & Trigo, 2022).

A realidade gastronômica brasileira favorece o desenvolvimento de indicações geográficas, abriga uma grande diversidade de conhecimentos associados ao preparo, conservação e consumo de alimentos e tem redes de produção orgânicas, agroecológicas, biodinâmicas e associadas à permacultura, resultando em alimentos e bebidas com sabores únicos e ricos em identidade cultural. Como resultado, o Brasil tem potencial para atrair diferentes tipos de turistas gastronômicos (Darolt, Lamine, Brandenburg, Alencar & Abreu 2016).

Em relação a estratégias de gestão de restaurantes e a liderança, o sucesso de uma equipe depende, em grande parte, da atuação da liderança, pois os resultados positivos só serão alcançados se o líder souber conduzir seus subordinados de forma correta. O aumento dos níveis de engajamento dos funcionários representa a mais recente estratégia gerencial, alinhando os interesses dos empregados com os objetivos organizacionais (Banderó; Silva; Oliveira & Alves, 2021).

Nessa perspectiva, fica claro que as organizações necessitam de líderes eficazes, capazes de elevar os índices de motivação dos funcionários ao estabelecerem compromisso entre eles e a organização. Estudos recentes concluíram que os líderes têm o potencial de impactar tanto o desempenho organizacional quanto o comprometimento das equipes, inspirando seus liderados e evidenciando a correlação entre liderança e compromisso organizacional (Qadir & Yeşiltaş, 2020). Foi verificada a conexão entre os estilos de liderança empoderadora e diretiva e o engajamento da equipe (Park, Han & Hwang, 2019; SangWoo Hahm, 2020).

Ainda sobre a liderança, Costa & Silva (2020) realizaram análises confirmando as hipóteses propostas em seu estudo: a liderança empoderadora está relacionada positivamente

com o engajamento dos empregados em restaurantes, a liderança diretiva está relacionada positivamente com o engajamento dos empregados em restaurantes e o aumento do engajamento dos profissionais como influência positiva na formação do clima para serviços em restaurantes. Demonstrando que a influência dos estilos de lideranças impacta positivamente no engajamento e este impacta positivamente no clima para serviços. Cabe ressaltar aqui que liderar é muito diferente de chefiar. Em liderança, as tomadas de decisão normalmente são pensadas com base em cenários, possibilidades de resultados e consequências, já os conceitos de chefia incluem resultados imediatistas a qualquer preço. Finalmente, o estudo responde a lacuna de pesquisa exclamando que existe sim uma relação positiva entre os líderes e suas equipes, impactando o engajamento e com possibilidade de melhorar o clima para serviços dentro de restaurantes (Costa & Silva, 2020).

### **2.3.3 Gestão do estoque**

A organização eficiente do estoque desempenha um papel crucial no cálculo ajustado, auxiliando na avaliação das quantidades disponíveis e no planejamento de compras. Além disso, a desordem no estoque em indústrias de A&B pode resultar em contaminação, apresentando riscos tanto para a equipe quanto para os consumidores. Em cozinhas industriais, uma gestão eficaz dos ingredientes é essencial para evitar desperdícios, uso inadequado do estoque e reduzir custos. A implementação de práticas organizacionais, colaboração entre as equipes, adoção de tecnologia e uma análise cuidadosa dos custos são elementos-chave para otimizar esse processo (Abrasel, 2023).

Esse tipo de cálculo está relacionado à aquisição oportuna dos ingredientes, garantindo frescor e manejo adequado dos produtos mais perecíveis. Além disso, é crucial garantir que a estrutura da cozinha seja adequada à quantidade de refeições preparadas, otimizando o tempo de preparo e distribuindo eficientemente as tarefas entre as estações de trabalho (Abrasel, 2023; Slack & Brandon-Jones, 2018).

Nesse contexto, o gerenciamento de estoque tornou-se uma área de avaliação crítica para empresas que buscam oferecer serviços de qualidade, atendendo aos requisitos de satisfação dos consumidores (Gutiérrez; Alvarez, 2020). Morocho (2020) destaca que a gestão de estoque envolve a organização, planejamento e controle do inventário para minimizar perdas futuras que poderiam impactar negativamente a economia da instituição.

Diferentes metodologias têm sido implementadas, e a curva ABC de estoques é frequentemente utilizada. Segundo Navarro et al. (2020), o controle rigoroso de matéria-prima e produtos acabados demanda investimento monetário e tempo, tornando-se desnecessário para itens considerados pouco importantes para o processo produtivo. A curva ABC, conforme destaca Gimenez et al. (2017), auxilia os gestores ao segmentar os itens em categorias A, B e C, permitindo um tratamento adequado com base em sua importância.

No cenário específico dos restaurantes, o desafio do gerenciamento de estoque é amplificado pela natureza perecível e de alto valor da maioria das matérias-primas. Menezes et al. (2012) destacam que, frequentemente, essa gestão é negligenciada pela administração, sendo mais evidente em empresas de pequeno porte. A ausência de uma gestão eficaz de estoque em empresas de pequeno porte é apontada como um fator significativo para o encerramento de suas atividades (Oliveira, Paiva, Bueno & Santos, 2021).

## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EM HOTELARIA E TURISMO

Os restaurantes precisam estar orientados para a excelência do serviço ao cliente, já que se trata de fator crítico de sucesso para a lucratividade do negócio. Um ponto importante que influencia na percepção de qualidade do serviço é a interação entre os funcionários e os clientes. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas podem auxiliar na busca da excelência no atendimento ao cliente (Mattos & Silva, 2019).

Diferente dos outros setores, a hospitalidade e o turismo são experiências de serviços que são, em sua maioria, intangíveis e altamente dependentes de interações entre funcionários e clientes. Os hoteleiros devem aumentar seus esforços para se concentrar nas características únicas deste serviço. Neste sentido, a inovação e a proatividade são, portanto, vitais para a prestação de um serviço excelente e orientado ao cliente por parte dos funcionários. Com esta finalidade, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) entra como ferramenta essencial, uma vez que é responsável por alinhar os objetivos organizacionais com a satisfação dos funcionários de uma empresa. A gestão de recursos humanos utiliza diferentes técnicas de Gestão de Pessoas e Administração para atingir esse propósito (Huertas-Valdivia, Rojo Gallego-Burín, Castillo & Ruiz, 2021; Madera, Dawson, Guchait & Belarmino, 2017; Zopiatis & Theocharous, 2018).

Gestão de recursos humanos de alto desempenho ou em inglês *High-Performance Work Systems* (HPWS) está relacionado a uma combinação específica de práticas de recursos

humanos complementares que se reforçam mutuamente, incluindo recrutamento abrangente, seleção rigorosa, treinamento extensivo, gerenciamento de desempenho, remuneração competitiva, incentivos e recompensas, promoção, segurança no emprego, design de trabalho flexível, envolvimento de funcionários e compartilhamento de informações. Dessa forma, abrange um conjunto de práticas a fim de aumentar o desempenho conjunto dos funcionários. À medida que estes sentem que o seu trabalho e esforços são reconhecidos pela gestão, respondem desenvolvendo comportamentos positivos, levando assim a um aumento da produtividade. Portanto, o HPWS auxilia no desempenho financeiro e operacional das organizações visando vantagem competitiva (Huertas-Valdivia, Rojo Gallego-Burín, Castillo & Ruiz, 2021; Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Teo, Bentley & Nguyen, 2020).

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) foi citado pela primeira vez no livro de Bowen (1953) intitulado “*Social Responsibilities of the Businessman*”. A RSC pode ser definida como uma ferramenta estratégica, a partir de práticas éticas, utilizada na gestão de pessoas com o objetivo de melhorar continuamente a qualidade de vida dos funcionários e da sociedade como um todo, maximizando as influências positivas das empresas e minimizando suas influências negativas na sociedade. Isso reflete em uma vantagem competitiva e na melhoria na cidadania organizacional dos funcionários. Com resultados nas esferas econômica, social e ambiental (AlSuwaidi, Eid & Agag, 2021; Farooq & Salam, 2020; Supanti & Butcher, 2019; Zhang, Xie & Morrison, 2021).

A gestão de pessoas tem ganhado destaque nas pesquisas devido ao seu papel crucial na competitividade organizacional. Houve uma evolução dessa área, passando de uma abordagem operacional para uma perspectiva estratégica, sendo reconhecida como um elo entre a estratégia do negócio e o desempenho da empresa (Bolaños & Nieves, 2020; Goyal & Patwardhan, 2020). No turismo, a gestão de pessoas é fundamental, pois o setor depende intrinsecamente dos trabalhadores, que desempenham um papel essencial (Bavik, 2016). As capacidades humanas são consideradas ativos intangíveis que agregam valor aos produtos e serviços (Murphy, Torres, Ingram, & Hutchinson, 2018). De acordo com Bolaños e Nieves (2020), a literatura sobre gestão de pessoas no turismo tem evoluído, permitindo uma ampla aplicação de sistemas de gestão e vantagens competitivas, embora ainda faltem informações confiáveis sobre o impacto dessas ações nas empresas. Diversos enfoques, como práticas de recursos humanos, cultura organizacional, inclusão de colaboradores com deficiência, gestão ecológica de recursos humanos, gestão de talentos e liderança organizacional, são explorados nessa área. Apesar da representatividade do setor de Alimentos e Bebidas no turismo, apenas uma pequena

porcentagem de estudos se direcionou a organizações desse setor, apesar de seu significativo papel na atividade turística, contribuindo substancialmente para a economia nacional (Talento, Spinola & Souza (2020).

Em relação à gestão de recursos humanos de restaurantes e clima organizacional, temos Oliveira e Martins (2020) em sua pesquisa cujo objetivo era identificar a relação entre o clima organizacional e a intenção de rotatividade presentes em uma organização do ramo restaurante. Sugeriram a partir da análise geral do teste de correlação que os fatores “apoio da chefia” e da “organização” e “recompensa” possuem maior relação nos três níveis da intenção de rotatividade (Sendo eles: Penso ou já pensei em sair da empresa, tenho vontade de sair da empresa onde trabalho e planejo ou estou planejando em sair da empresa onde trabalho) o que indica que esses são os principais fatores que podem levar os funcionários a saírem da organização em algum momento futuro. É possível inferir que os elementos relacionados ao “conforto físico” e à “coesão entre colegas” passam a ser mais perceptíveis de se relacionar com a intenção de sair quando esta se apresenta em um grau mais intenso. E, no caso dos fatores “controle” e “pressão”, não houve associações significativas. Ainda, percebeu-se que em relação aos fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal nas organizações as variáveis internas (como por exemplo remuneração oferecida, oportunidades de crescimento, condições físicas e psicológicas, cultura organizacional) aparentemente afetam mais os empregados, conforme demonstrado nas associações do teste de correlação (Oliveira & Martins,2020).

Recomenda-se que os gestores implementem um sistema de avaliação de desempenho para monitorar a produtividade dos funcionários e identificar áreas de melhoria tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o avanço da organização. Além disso, é crucial garantir que os funcionários tenham acesso aos equipamentos e materiais necessários para realizar suas tarefas de forma eficiente, juntamente com processos e procedimentos bem definidos e organizados (Oliveira & Martins,2020).

Um sistema de controle pode ser estabelecido para identificar necessidades de manutenção ou substituição de equipamentos, enquanto a colaboração dos funcionários na elaboração de normas pode definir padrões para os processos de trabalho. A comunicação eficaz de metas e objetivos pode ser facilitada por meio de quadros informativos e reuniões periódicas, e o envolvimento dos colaboradores pode ser promovido por meio de programas de participação nos resultados, onde são recompensados pelo alcance das metas individuais ou em grupo (Oliveira & Martins,2020).

Um atrativo turístico é qualquer lugar, elemento, evento ou manifestação que, devido às suas características, atrai visitantes e pode ser desenvolvido individualmente ou em conjunto. Por sua vez, um atrativo turístico gastronômico, ou simplesmente atrativo gastronômico, é qualquer lugar, elemento, evento ou manifestação relacionado à alimentação que é capaz de atrair turistas, podendo ser explorado de forma independente ou em conjunto. Para ser parte efetiva da oferta turística, um atrativo gastronômico deve estar disponível para consumo em condições adequadas, atendendo a requisitos gerais de atrativos turísticos, como informações disponíveis, acessibilidade, segurança e conforto para prestadores de serviços e visitantes, além de requisitos específicos relacionados à produção, comercialização e serviço de alimentos e bebidas (Gimenez-Minasse,2023).

Grandes centros urbanos, como São Paulo, têm boa parte de sua atratividade associada à sua vibrante cena gastronômica, incluindo o surgimento de novos estabelecimentos, opções de comida de rua, a chegada de empreendimentos estrangeiros e a criação de novas formas de serviço alimentar (Gimenez-Minasse,2023).

## 2.5 ÓTICA DA PRODUÇÃO MAIS LIMPA APLICADA EM RESTAURANTES

A década de 1970 marcou o início das discussões sobre os problemas ambientais em todo o mundo, que pode ser relacionada ao crescimento populacional e o desenvolvimento urbano e decorrente do aumento da geração de resíduos sólidos e de impactos ambientais. Estes debates levaram à criação dos primeiros movimentos ambientalistas e à publicação das regulamentações ambientais. Diversas vertentes da gestão ambiental foram criadas e a partir delas surgiram novas ferramentas para a minimização dos impactos gerados por uma produção crescente. Uma destas ferramentas é a Produção Mais Limpa (PML), que visa aprimorar os processos produtivos de modo a torná-los mais eficientes, tanto ambiental, quanto economicamente (Neoti, 2015; Stringuini, 2010; Turchetto, 2017).

O impacto ambiental, impulsionado pelos avanços tecnológicos e pelo crescimento demográfico, resultou de sistemas associados à produção e consumo inconsciente, que se tornaram insustentáveis para a sociedade contemporânea. O estilo de vida marcado pelo uso indiscriminado dos recursos naturais e a geração de resíduos em larga escala, resultou em novos planos estratégicos com vistas a equilibrar o consumo de matérias-primas, água e energia

elétrica, minimizando os impactos ambientais e contribuindo para redução do custo da produção (Araújo & Carvalho, 2015; Neoti, 2015)

Os restaurantes representam uma atividade produtiva que, por utilizarem grandes volumes de recursos escassos, como a água e gerarem resíduos orgânicos em quantidade substancial, podem provocar significativo impacto ambiental. Assim, o uso consciente de recursos utilizados para a preparação de alimentos deve ser discutido (Tesche, 2015). Deve-se salientar que o desperdício de água e energia além de causar impactos ambientais, eleva os custos do empreendimento de forma considerável (Stringuini, 2010).

As principais atividades com impactos ambientais realizadas em restaurantes estão associadas à manipulação, produção, consumo, estocagem dos alimentos e ao consumo de energia elétrica e água para execução destas. A geração de resíduos orgânicos durante o preparo das refeições deve ser observada, nas etapas de lavagem, higienização, corte dos alimentos e nas sobras das refeições (Stringuini, 2010).

A PML é uma estratégia industrial preventiva criada para promover benefícios ao meio ambiente e para os seres humanos. Seu princípio básico é utilizar os recursos energéticos naturais de forma eficiente e ainda reduzir os impactos ambientais, podendo ser aplicada em diversos ramos empresariais. Essa metodologia é essencial para o aprimoramento dos processos produtivos e conseqüentemente do desenvolvimento sustentável, porém ainda enfrenta dificuldades de implementação pelas empresas, devido a fatores como a ausência de equipe qualificada, levantamento de dados, entre outras (Neoti L. , 2015; Santos, 2020; Scarazzato, Panossian, Tenório, Pérez-Herranz & Espinosa, 2017).

A literatura destaca que os principais fatores relacionados ao desperdício de alimentos em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) incluem a forma de armazenamento e manipulação, a apresentação dos alimentos, a quantidade porcionada, o número esperado de comensais e a qualidade sensorial das refeições. Estudos mostram que campanhas de conscientização para comensais e funcionários, treinamento dos manipuladores de alimentos, elaboração de cardápios adequados, ações sustentáveis e uma gestão eficaz são essenciais para reduzir o desperdício. Manter os comensais informados sobre iniciativas de redução do desperdício e sensibilizá-los para a realidade global de fome e desperdício pode contribuir significativamente para esse objetivo (Francisco & Paula; 2022).

Silva (2022), destaca a importância de implementar ações abrangentes de gestão, desde a aquisição de matérias-primas até o descarte de resíduos, como práticas essenciais em serviços de alimentação e nutrição. Recomenda-se que essas ações sejam priorizadas em restaurantes de

diversos segmentos, incluindo preferência por alimentos frescos e da agricultura familiar, uso de produtos orgânicos, cardápio regional, redução de embalagens, controle de estoque, utilização de fichas técnicas, controle de produção e treinamento de funcionários. Medidas de curto prazo e baixo custo incluem o uso de listas de verificação para boas práticas de sustentabilidade, enquanto alternativas mais inovadoras de médio a longo prazo, como a Internet das Coisas, exigem investimentos em equipamentos modernos para análises mais precisas de desperdício.

Em um estudo de aplicabilidade da P+L em restaurantes conduzido por Oliveira, Zão, Morais & Bizani (2021), os resultados indicam que o restaurante progrediu na quantificação e conscientização dos resíduos, iniciando com o nutricionista a sensibilização sobre o uso de recursos naturais e a análise crítica do processo produtivo. Identificaram-se pontos de geração de resíduos e aprofundou-se o conhecimento nas matérias-primas, resultando na aplicação de conceitos P+L para minimização dos resíduos. Houve mudanças na gestão de compras/estoque e cardápio para reduzir desperdícios, com boas práticas como análise do cardápio, uso eficiente de óleo e destino adequado dos resíduos. A dificuldade foi na variedade de insumos contabilizados, mas sugere-se subdividir para uma coleta mais precisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção do trabalho são apresentados os processos metodológicos adotados para investigar os indicadores de gestão utilizadas por restaurantes e suas possíveis relações com o enquadramento no ciclo de vida organizacional. Inicialmente, apresenta-se a abordagem da pesquisa, em seguida a delimitação do estudo, método de obtenção dos dados, processo de análise dos dados e demais informações relevantes para a compreensão do método científico utilizado. Segundo Gil (2002), a metodologia guia o pesquisador no desenvolvimento do trabalho, para que, com métodos científicos adequados, ele consiga alcançar os objetivos traçados, além de viabilizar a reprodução do estudo.

#### 3.1. ABORDAGEM, OBJETIVOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente proposta caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva aplicada a partir de análise qualitativa, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de casos. Quanto à natureza, enquadra-se como pesquisa aplicada, pois segundo Moresi (2003), estas têm como propósito gerar conhecimentos práticos dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Estes estão relacionados ao fato da alta taxa de mortalidade de empresas de alimentos e bebidas resultar em impactos econômicos e sociais. Por isso, esta pesquisa visou analisar a relação entre os estágios do ciclo de vida organizacional de restaurantes e as características gerenciais adotadas pelos gestores dos empreendimentos.

O enquadramento interdisciplinar pode ser encontrado à medida que este estudo abordou conhecimentos de diferentes áreas para atingir seu objetivo. Segundo Silva (2007), a pesquisa interdisciplinar não se contenta em promover a convergência e a complementaridade de várias disciplinas para atingir um objetivo comum; mas se valer deste conjunto para tentar obter uma síntese entre os métodos utilizados, as leis formuladas e as aplicações propostas. Outrossim, a interdisciplinaridade acontece quando uma disciplina solicita as competências e o *know-how* de outras especialidades, às vezes muito distantes dela, mas que têm a capacidade em responder a questões pontuais que ela se coloca ou que podem ajudá-la a ultrapassar obstáculos técnicos (Raynaut, 2014).

A linha de raciocínio adotada no processo desta pesquisa foi o dedutivo, que teve como objetivo explicar o conteúdo das premissas. A partir de uma cadeia de raciocínio em ordem

descendente, da análise do geral para o particular, chegou-se a uma conclusão. Ou seja, a partir de duas premissas, retira-se uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão (Lakatos & Marconi, 1993). Esta pesquisa partiu da visão macro de gestão estratégica de organizações e ciclo de vida organizacional, objetivando validar estes conceitos em restaurantes.

Na pesquisa qualitativa, buscou-se descrever e interpretar aspectos mais profundos, apreendendo a complexidade do comportamento humano, com o propósito de fornecer uma análise detalhada sobre as questões que foram investigadas. Neste sentido, os estudos qualitativos possibilitam ao pesquisador a realização de uma imersão sustentada e intensa no fenômeno e nas particularidades do estudo, com o objetivo de observar, interpretar e descrever suas observações (Jane Lewi, 2003). Pina e Rego (2019), em seu artigo intitulado “Métodos qualitativos nos estudos organizacionais e de gestão”, expõem argumentos que ajudam a compreender as dificuldades e os riscos inerentes aos estudos qualitativos na área de gestão organizacional, e oferecem pistas sobre como tais estudos podem ser realizados com rigor e atingir contribuições relevantes para o conhecimento acerca das organizações e da gestão delas. O que se requer dos estudos qualitativos é o mesmo que se exige dos quantitativos: rigor, clareza, transparência, relevância e contribuição teórica para a compreensão da realidade.

Quanto ao objetivo da pesquisa, este estudo se apresentou de caráter descritivo e exploratório. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Assim, fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador. Ademais, as pesquisas exploratórias são realizadas para examinar temas de pesquisa pouco explorados. Neste caso, a revisão da literatura não consegue responder à pergunta da pesquisa de forma precisa, apenas de forma vaga ou sob outra perspectiva (Roberto & Sampieri, 2013). Esta pesquisa é descritiva pois propõe identificar e descrever as práticas de gestão dos restaurantes de Joinville selecionados na amostra relacionando ao enquadramento no ciclo de vida empresarial.

Segundo Gil (2002), o estudo de casos é uma modalidade da pesquisa amplamente utilizada em pesquisas sociais. Consiste em analisar profundamente um ou poucos objetos profundamente, permitindo um amplo e detalhado conhecimento. Yin (2015) complementa, afirmando que este delineamento é o mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, nos quais os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Ainda, Stake (1994) enfatiza que o estudo de caso não é caracterizado por um método específico, mas um tipo de conhecimento. Portanto, o estudo de casos não é uma escolha metodológica, mas sim do objeto a ser estudado. Uma questão fundamental, segundo ele, é o conhecimento derivado do caso, ou melhor, o que se aprende ao estudá-lo. Além disso, espera-se que relações e variáveis desconhecidas emergjam dos estudos de casos, levando a repensar o fenômeno investigado.

Por fim, a compreensão gerada a partir de um estudo de caso é diferente do derivado de outras pesquisas, porque o conhecimento gerado pelo estudo de caso é mais contextualizado. À medida que as experiências estão enraizadas num contexto, está a percepção nos estudos de caso. Esse conhecimento se distingue do abstrato e formal derivado de outros tipos de pesquisa (Stake, 1978).

Em relação à técnica de investigação, esta pesquisa se utilizou da estruturação de questionário, que, segundo Gil (2002), é uma técnica composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas com o propósito de obter informações, das quais o respondente possui um conhecimento de interesse. Além disso, para Yin (2015), a determinação das questões de pesquisa configura, provavelmente, a etapa mais relevante no processo de pesquisa e, por esse motivo, o pesquisador precisa empregar tempo satisfatório para o cumprimento desta tarefa.

A tabela 3 resume o enquadramento metodológico desta pesquisa.

**Tabela 3:**

*Enquadramento metodológico*

<b>Abordagem</b>	<b>Classificação</b>
Disciplinaridade	Interdisciplinar
Tipo de pesquisa	Aplicada
Método	Dedutivo
Abordagem	Qualitativa
Objetivo de pesquisa	Exploratório e descritiva
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso
Técnica de pesquisa	Questionário

Fonte: Autores (2022).

## 3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Visto que o objetivo da pesquisa foi analisar o ciclo de vida organizacional da gestão de restaurantes em Joinville a partir do modelo de Lester et al. (2003), foi aplicado o método de estudos de caso. A pesquisa se baseou em dados estruturados que foram coletados por meio de questionários em observação transversal.

Nesse tipo de investigação denominada transversal, seccional ou de prevalência, o pesquisador observa de forma sistemática e padronizada fenômenos em um determinado recorte do tempo (Zangirolami-Raimundo, Echeimberg & Leone, 2018). O questionário aliado à observação transversal forneceu importantes dados para o desenvolvimento e a compreensão das questões que impactam no processo de ciclo de vida da organização ao qual o respondente se vincula, por meio de uma descrição detalhada.

### 3.2.1 Descrição do local e população em estudo

A amostra de uma pesquisa segundo Marconi e Lakatos (2015), é um conjunto de elementos que possuem, pelo menos, uma característica comum a todos. Portanto, pode ser definida como sendo uma porção ou parcela da população que foi convenientemente selecionada.

Nesta pesquisa, o grupo de interesse para responder os questionários envolveu os restaurantes que operam na cidade de Joinville, associados à Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da Câmara de Dirigentes e Lojistas (CDL) de Joinville e ao Sindicato Viva Bem. A escolha destes associados se deu pelo entendimento de que estas entidades representam formalmente as empresas de alimentos e bebidas do município, e podem servir como meio de acesso formal a estas empresas.

Estes restaurantes abrangem diferentes temáticas, tamanhos de empresa, tempo de atuação no mercado e tipo de administração. Podendo ou não ser franquias, obrigatoriamente oferecendo alimentos prontos para o consumo no almoço e/ou jantar. Estabelecimentos que entregam delivery, mas que também operem com serviço presencial desde que associados a um dos sindicatos e disposto a participar da pesquisa voluntariamente.

O total de associados divulgado nos sites de cada sindicato são: 22 restaurantes da CDL e 52 restaurantes do VivaBem, totalizando 74 restaurantes. Desconsiderando 5 restaurantes

associados aos dois sindicatos, 2 restaurantes que não estavam em funcionamento durante a aplicação da pesquisa e 6 restaurantes gerenciados por gestores repetidos, obteve-se um total de 61 possíveis respondentes. Destes, houve adesão de 13 gestores que participaram da pesquisa.

O projeto de pesquisa “Análise estratégica da gestão de restaurantes e seu efeito no ciclo de vida organizacional”, foi encaminhado ao coordenador da Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da Câmara de Dirigentes e Lojistas (CDL) e ao presidente do Sindicato Viva Bem e obteve concordância na participação no projeto. A participação destas entidades se deu pelo encaminhamento aos associados de um convite (Apêndice C) via *WhatsApp* no qual é apresentado um link de acesso ao questionário proposto. A seguir são apresentadas as etapas da pesquisa.

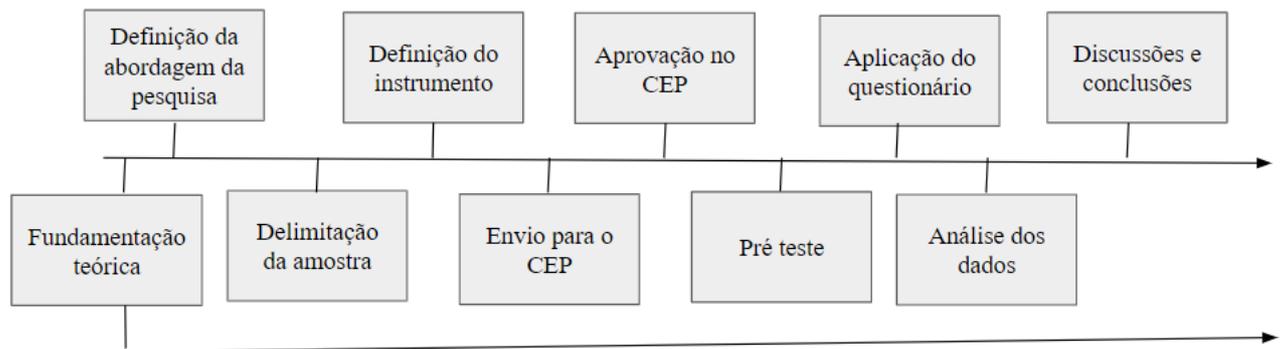
### **3.2.2 Etapas da pesquisa**

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica verificando os conceitos teóricos e as principais causas de mortalidade das empresas no Brasil, a fim de possibilitar uma melhor compreensão da temática em análise. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é sustentada por materiais científicos já publicados, elaborados e revisados, por exemplo livros e artigos. Essa pesquisa em base de dados permite ao pesquisador investigar fenômenos mais complexos do que poderia pessoalmente.

A partir desta investigação, foi possível definir a abordagem da pesquisa, bem como o questionário e construir os critérios de delimitação da amostra, à medida que possibilitou embasamento teórico para definição dos objetivos. A figura 3 apresenta a linha do tempo da metodologia.

**Figura 3**

*Linha do tempo da metodologia*



Fonte: Autores (2022).

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Este estudo utilizou dados primários e secundários. As principais fontes secundárias foram publicações disponíveis nos seguintes bancos de dados: SciELO, EBSCO, Web of Science, BDTD, Science Direct, Portal CAPES, Scopus, bem como a busca de dados em websites de órgãos nacionais SEBRAE, IBGE, site oficial do Governo do Estado de Santa Catarina e do Município de Joinville.

Os dados primários foram coletados a partir da aplicação do questionário composto por 20 questões (Apêndice B), os quais tiveram início após a aprovação no comitê de ética em pesquisa. Sendo assim, os questionários representaram a principal fonte destes. Tanto a definição do instrumento quanto a escolha da amostra foram estruturadas na revisão da literatura previamente realizada. O questionário proposto neste estudo abordou dados da empresa relacionados ao enquadramento no modelo de ciclo de vida de Lester *et al.* (2003), devidamente traduzido (Tabela 4). Tendo em vista a perspectiva de comparabilidade entre achados, aspectos referentes à customização do questionário foram discutidos e a opção foi manter o mesmo conjunto de perguntas dado o interesse de comparabilidade com o trabalho anterior e avaliação da aplicabilidade do modelo.

A presidente do Sindicato Viva Bem enviou um convite (Apêndice C) via *Whatsapp* no grupo dos associados, assim como o coordenador da Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL Joinville. Neste, havia um link para acesso ao questionário on-line formatado no *Google Forms*. As questões são precedidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), que teve de ser aceito antes da continuidade da participação. A seguir o link que foi divulgado para os associados: <https://forms.gle/ykC48umfZv7djXrf7>.

Antes da divulgação do questionário proposto, foi aplicado um pré-teste com os representantes do Sindicato Viva Bem e da Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento, a fim de esclarecer dúvidas e evitar o não entendimento das questões. A partir do pré-teste, foi sugerido incluir explicações de alguns tópicos do modelo para melhor compreensão dos associados respondentes. É importante ressaltar que nenhuma pergunta foi alterada. Contudo, foi adicionado, em algumas questões, exemplificação e/ou descrição do conteúdo.

Os questionários foram disponibilizados para resposta, entre novembro de 2023 e fevereiro de 2024, após a aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa da Univille. Os dados foram contabilizados no *Google Planilhas* para a sua análise. As informações coletadas, como Email dos gestores, estão sob responsabilidade do pesquisador responsável, assegurando sigilo dos dados pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificar o respondente e a empresa por ele representada.

Os dados coletados permitiram a identificação do enquadramento dos restaurantes participantes em diferentes estágios do ciclo de vida.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

É importante ressaltar que as características para mensurar os estágios do ciclo de vida foram desenvolvidas e validadas por Lester *et al.* (2003) a partir de uma escala inicial com 53 itens, aplicada a 187 respondentes (etapa exploratória) e depois de revisada para a versão final, de 20 itens, sendo validada em outra amostra de 242 respondentes. Esses 20 itens validados por Lester *et al.* (2003) corresponderam às variáveis consideradas no construto teórico desta pesquisa que permitiu a estruturação do perfil das empresas dentro dos vários ciclos de vida.

Mesmo partindo de uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizou-se a aplicação de análises estatísticas conforme o modelo de Lester *et al.* (2003). Este modelo foi operacionalizado por meio de um questionário fechado, composto por 20 questões, direcionado

ao universo de empresas associadas às organizações Viva Bem e à Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL de Joinville. A coleta de dados permitiu uma avaliação quantitativa das respostas, possibilitando a identificação de padrões e correlações significativas entre as variáveis estudadas. Dessa forma, foi possível obter uma visão abrangente e detalhada do comportamento e das percepções das empresas participantes, contribuindo para a robustez e a validade dos resultados obtidos.

**Tabela 4**

*Enquadramento no modelo de ciclo de vida.*

<b>Número da questão</b>	<b>Indicadores para Mensuração do Estágio do Ciclo de Vida</b>	<b>Estágio</b>
1	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nascimento
4	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	
7	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	
13	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	
5	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Crescimento
12	Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros, etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.	
14	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	
20	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	
2	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Maturidade
6	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas	
8	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	
15	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	
9	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	

10	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Rejuvenescimento
3	Somos uma organização com diretores e acionistas.	
16	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	
11	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Declínio
17	O processamento de informações não é muito sofisticado.	
18	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	
19	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	

Fonte: Lester *et al.* (2003).

A fim de verificar a intensidade de concordância com os parâmetros do enquadramento no CVO, foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos sendo 1 = discordo completamente e 5 = concordo completamente. Igualmente como proposto por Lester *et al.* (2003).

As empresas foram classificadas nos estágios de vida por meio do somatório dos valores individuais de cada assertiva, formando, assim, cinco somas para cada empresa participante e para cada estágio do ciclo de vida organizacional. Em seguida, para classificar a empresa no estágio correspondente, analisou-se, dentre os cinco somatórios, qual correspondia à maior soma. O estágio que continha a maior soma foi aquele em que a empresa foi classificada. Nos casos em que ocorreram classificações em mais de um estágio para a mesma empresa, utilizou-se, como critério de desempate, o mesmo adotado por Santos (2016), que foi a escolha do estágio anterior.

### 3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade da região de Joinville Univille sob parecer número: 6.141.588. Os participantes concordaram em participar da pesquisa por meio do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no questionário eletrônico e foram informados, por este termo, de como se daria a sua participação na pesquisa, bem como dos riscos aos quais estariam expostos e os benefícios de sua participação (Apêndice A). Foram informados da liberdade para retirar seu consentimento e deixar a pesquisa a qualquer tempo, sem que isso lhes pudesse trazer quaisquer prejuízos. Foi

garantido sigilo dos dados dos participantes e guarda dos documentos por cinco anos pelo pesquisador responsável, com posterior descarte permanente dos dados em meios digitais e físicos.

### **3.5.1 Critérios de inclusão dos participantes**

Foram selecionados a responderem o questionário: homens e mulheres, maiores de idade, gestores de restaurantes com sede em Joinville – SC, de todos os portes e nichos, que estejam associados ao Sindicato Viva Bem ou a Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL de Joinville.

### **3.5.2 Critérios de exclusão dos participantes**

Não participaram da pesquisa empresas que, ainda que afiliadas às organizações Viva Bem e a Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL de Joinville, não estivessem em funcionamento na data da pesquisa, bem como aqueles que não tinham como atividade principal o fornecimento de refeições para consumo no local. Por fim, não participaram aqueles que não assinaram o TCLE.

### **3.5.3 Procedimentos de contato com os participantes e coleta de dados**

Com base na Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018), foi estabelecido o primeiro contato com os representantes a partir do telefone divulgado nos sites de cada sindicato. Em seguida, o projeto desta pesquisa foi apresentado e os coordenadores concordaram em participar a partir da assinatura da carta de anuência. No decorrer das etapas da pesquisa, foi encaminhado para os representantes o questionário para divulgarem aos associados participantes com um convite (Apêndice C) enviado por *WhatsApp* aos restaurantes afiliados ao sindicato Viva Bem e à Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL de Joinville. A mensagem continha um link para acessar o questionário on-line, que foi formatado no *Google Forms*. Antes de prosseguir com a participação, os gestores consentiram livremente e deram ciência, o

que foi solicitado por meio de um termo de consentimento (Apêndice A). Abaixo está o link que foi divulgado para os membros associados: <https://forms.gle/HhMGR8ZBc2maFPYh7> .

Os questionários estavam disponíveis para resposta de novembro de 2023 a fevereiro de 2024. As respostas foram registradas no *Google Planilhas* para a posterior análise dos dados. Estas informações coletadas ficaram sob responsabilidade do pesquisador, assegurando sigilo dos dados pessoais omitindo completamente quaisquer informações que possam identificar o respondente.

### **3.5.4 Riscos e benefícios da pesquisa**

A pesquisa não apresentou riscos mínimos com origem psicológica ou emocional, que podem estar relacionados ao constrangimento de responder alguma questão proposta. Contudo, este pode ser evitado por meio da recusa a responder algo que não os deixem confortáveis. Além disso, o respondente esteve livre para encerrar o questionário a qualquer momento. Por fim, os questionários ficaram em anonimato e as informações foram utilizadas apenas com propósito científico.

Esta pesquisa buscou trazer benefícios aos respondentes à medida que os resultados obtidos foram compartilhados com gestores. Estes, poderão utilizar os indicadores relacionados aos estágios do ciclo de vida que, depois de analisados sistematicamente, sugerem auxiliar no processo para a maturidade da organização.

Ademais, os benefícios se refletem na sociedade e comunidade científica à medida que permitirá conteúdo para mais discussões e continuidade de investigações na área de gestão estratégica de restaurantes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo descreve uma análise detalhada dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário de Lester et al. (2003) composto por 20 perguntas avaliadas em escala *Likert*, conduzido como parte deste estudo sobre indicadores úteis para a gestão de restaurantes e sua relação com o ciclo de vida organizacional. A metodologia empregada permitiu uma investigação das percepções e práticas dos gestores de restaurantes, oferecendo diversos *insights* sobre como esses estabelecimentos se posicionam no contexto do ciclo de vida organizacional e como indicadores de gestão são adaptados em diferentes estágios deste ciclo.

Os resultados apresentados derivam de uma análise qualitativa dos dados coletados, destacando tendências e padrões emergentes. A análise dos resultados é organizada em seções temáticas, cada uma abordando aspectos específicos de cada fase do CVO. Por meio dessa abordagem, esperara-se oferecer uma visão abrangente das percepções dos gestores de restaurantes, proporcionando uma base para a discussão e a interpretação dos resultados.

Este capítulo representa um passo significativo na compreensão da dinâmica da gestão de restaurantes em relação ao ciclo de vida organizacional, contribuindo para o corpo de conhecimento existente nesta área e fornecendo percepções práticas e aplicáveis para profissionais e acadêmicos interessados no tema.

### 4.1 ACHADOS CIENTÍFICOS

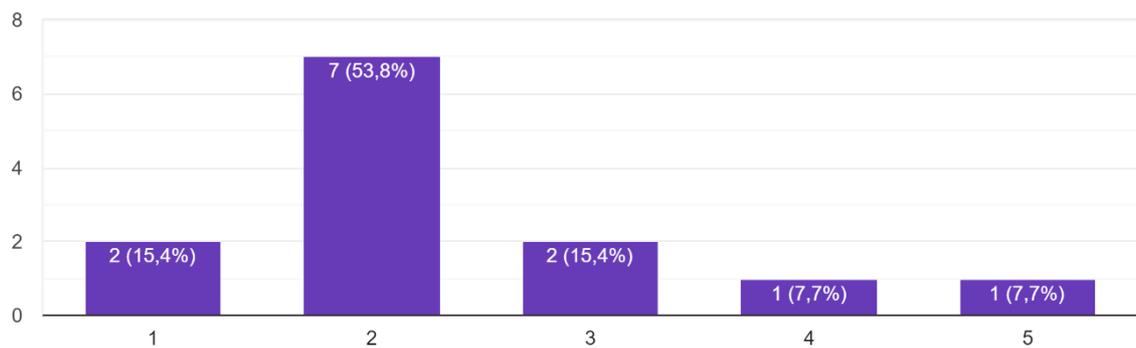
Os resultados da análise de dados revelam informações que proporcionam uma compreensão do fenômeno em estudo. Esta pesquisa empregou uma abordagem analítica para examinar os padrões, tendências e correlações presentes nos dados coletados. A seguir são apresentados os gráficos em escala *Likert* referentes às questões do questionário (Figura 4).

## Figura 4

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 1 do questionário

Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

Os resultados mostram que entre os respondentes, 53,8% discordaram em relação a afirmativa “Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes”. Se a maioria dos respondentes acredita que sua organização é maior do que os concorrentes, isso pode indicar alguma vantagem competitiva, como por exemplo de recursos, presença de mercado ou alcance. Isso pode ser resultado de investimentos anteriores, expansões bem sucedidas ou eficiência operacional.

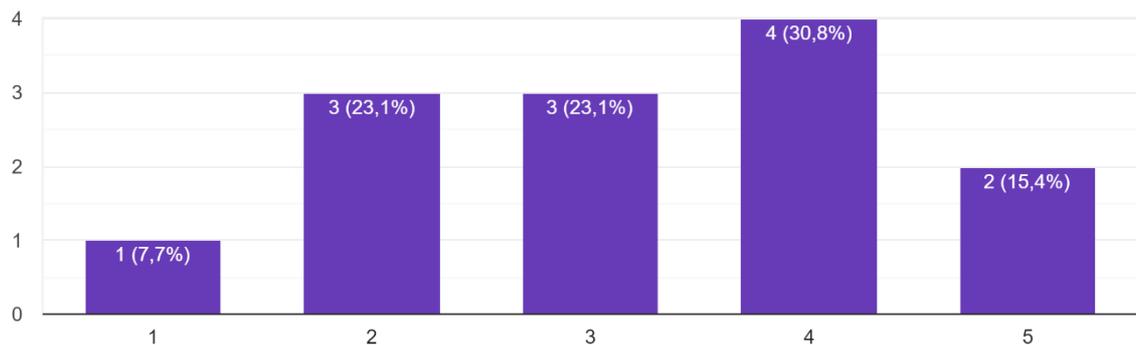
A percepção de ser maior do que os concorrentes sugere que a organização pode ter potencial para dominar partes específicas do mercado. Isso pode incluir nichos de mercado não atendidos ou áreas geográficas específicas, bem como a capacidade de suportar pressões de preços, responder rapidamente a mudanças nas preferências do cliente ou investir em inovação e melhoria contínua, ao mesmo tempo que apresenta desafios de gestão e sustentabilidade que exigem atenção estratégica por parte dos gestores do restaurante.

**Figura 5**

*Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 2 do questionário*

Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

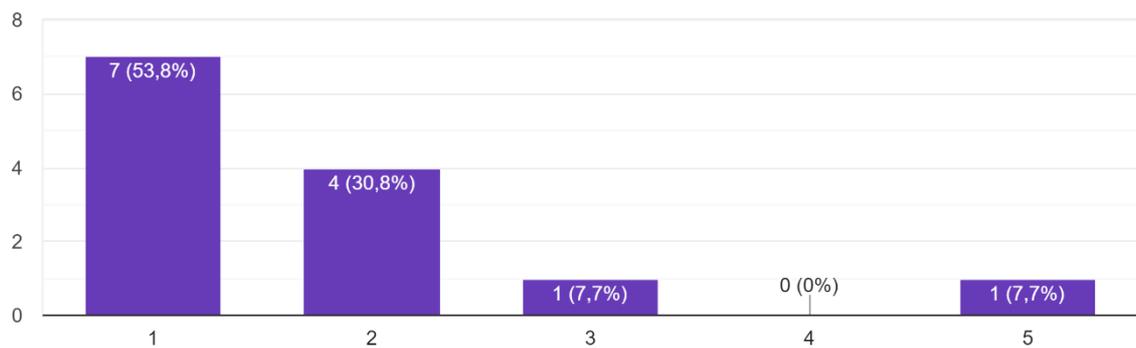
Ademais, sobre a questão 2 “Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser” (Figura 5), 30,8% responderam concordar com essa afirmação, ou seja, a maioria dos respondentes se consideram maiores que seus concorrentes, mas ainda não tão grandes quanto gostariam de ser. O fato de que a maioria dos respondentes expressou o desejo de ser maior do que são atualmente insinua uma ambição de crescimento no setor, e que os gestores veem espaço para desenvolvimento. Em contrapartida, se os gestores não conseguem se desenvolver como gostariam, isso pode sugerir que fatores como limitações de recursos, alcance geográfico ou capacidade operacional estão impedindo o crescimento para o tamanho desejado.

## Figura 6

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 3 do questionário

Somos uma organização com diretores e acionistas.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

Em relação a Figura 6 “Somos uma organização com diretores e acionistas”. 7 (53,8%) dos respondentes discordaram completamente, seguido por 30,8% que discordaram dessa afirmativa. A discordância por grande parte dos gestores em relação à presença de diretores e acionistas sugere que muitos restaurantes podem ser operados como empresas familiares, empreendimentos individuais ou pequenas empresas com estruturas de propriedade e governança simplificadas. A falta de diretores e acionistas pode indicar que os gestores têm maior controle sobre as operações e a tomada de decisões nos restaurantes. Isso pode resultar em processos de decisão mais ágeis e adaptáveis, que pode limitar a diversidade de perspectivas.

O único respondente que concordou completamente com essa sentença encontra-se na fase de declínio. Isso pode indicar que a presença de diretores e acionistas não está contribuindo para a tomada de decisões eficazes e/ou para o sucesso geral do restaurante. Ainda, esta questão é uma das quatro afirmativas que caracterizam o estágio de rejuvenescimento. Embora a descrição da fase de rejuvenescimento não mencione explicitamente a presença de diretores e acionistas, é razoável inferir que sua presença pode ser benéfica para fornecer orientação e supervisão estratégica durante este período de renovação e inovação organizacional.

## Figura 7

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 4 do questionário



Fonte: Autores (2024).

Em relação à figura 7, “O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa”. Os resultados sugerem que uma parte significativa dos gestores (38,5% e 23,1%) reconheceram que o fundador detém a maior parte do poder decisório na organização, indicando uma estrutura organizacional altamente centralizada, a qual o fundador tem autoridade final sobre as decisões importantes. A forma como o poder decisório é exercido pelo fundador pode moldar a cultura organizacional. Por exemplo, se o fundador promove uma cultura de participação, transparência e abertura à inovação, isso pode ser benéfico para o engajamento dos funcionários e o desenvolvimento de uma equipe colaborativa. Porém, se o fundador adotar uma abordagem autoritária ou não estiver aberto a novas ideias, isso pode criar um ambiente de trabalho desmotivador e limitar o potencial de crescimento da empresa. É de grande importância que as organizações avaliem cuidadosamente como equilibrar a agilidade decisória com a inclusão de diversas perspectivas e o planejamento para garantir a continuidade e o sucesso a longo prazo.

Corroborando com Costa & Silva (2020), os autores demonstraram que a influência dos estilos de lideranças impacta positivamente no engajamento e este impacta positivamente no clima para serviços. Concluindo que existe sim uma relação positiva entre os líderes e suas

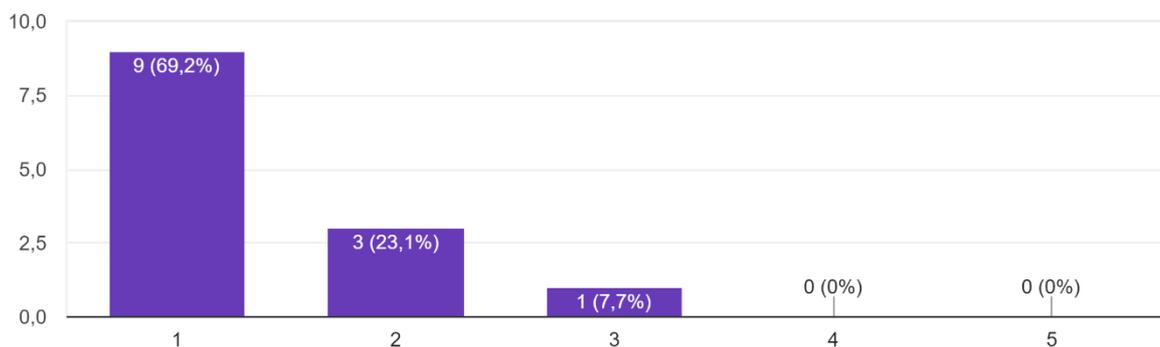
equipes, impactando o engajamento e com possibilidade de melhorar o clima para serviços dentro de restaurantes (Costa & Silva,2020).

### Figura 8

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 5 do questionário

O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

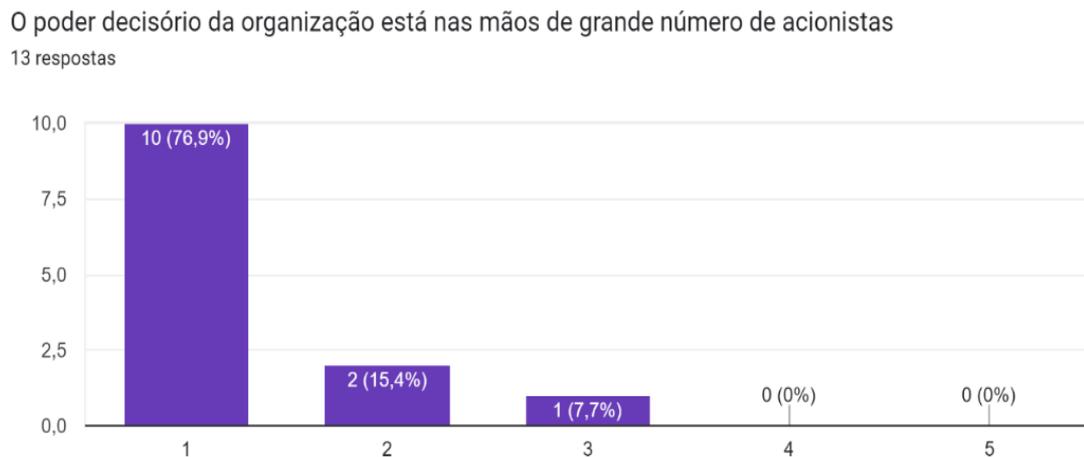
No que se refere à questão 5 (Figura 8), “O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores”, 69,2% discordaram completamente e 23,1% discordaram. Fica claro que a maioria dos gestores não percebe a estrutura de tomada de decisão da organização como sendo compartilhada entre vários proprietários e investidores, corroborando com as respostas anteriores, especialmente da questão 3, onde foi respondido que a maioria discorda em ser uma organização com diretores e acionistas. Além disso, na figura 7 se observou que os resultados indicaram que a tomada de decisões é centralizada nessas empresas. Portanto, a falta de concordância com a ideia de uma divisão ampla do poder decisório entre muitos donos e investidores sugere uma estrutura organizacional mais centralizada e possivelmente uma dinâmica de governança simplificada que pode ter várias implicações para a organização.

Para Lunkes, Costa, Bortoluzzi et al. (2019), a relação entre tamanho da equipe de gestão e suas implicações tanto benéficas quanto maléficas são inconclusivas. Isto pode ser porque conselhos maiores podem ser mais ou menos eficazes, assim como mais ou menos

onerosos na coordenação do monitoramento, da comunicação e da tomada de decisão. Os autores encontraram em seu estudo que o ramo de restaurantes apresenta um número reduzido de membros na equipe de gestão.

### Figura 9

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 6 do questionário



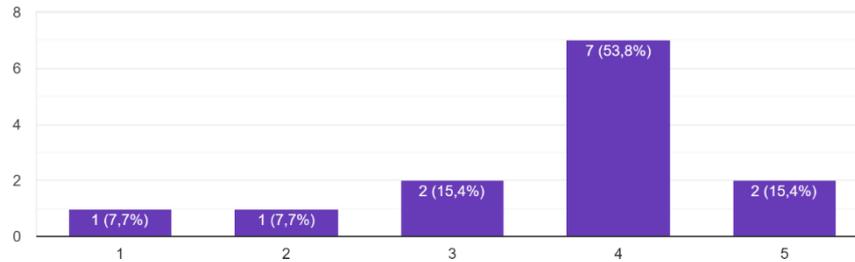
Fonte: Autores (2024).

No que tange a questão 6 (Figura 9), “O poder decisório da organização está nas mãos de grandes números de acionistas”, 76,9% discordaram completamente e 15,4% discordaram. Ou seja, quase todos os gestores negam que a autoridade decisória da organização é compartilhada entre muitos acionistas. Os dados novamente sugerem que as organizações possuem uma estrutura de poder altamente centralizada, com os fundadores ou a alta administração detendo a maioria do poder decisório, enquanto os acionistas têm pouca influência nesse processo. Isso pode representar desafios em termos de governança corporativa e transparência, além disso, confirma a veracidade das respostas das questões anteriores. É possível relacionar essa questão 6 com a questão 4, a qual os gestores concordam que o poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.

**Figura 10**

*Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 7 do questionário*

A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.  
13 respostas



Fonte: Autores (2024).

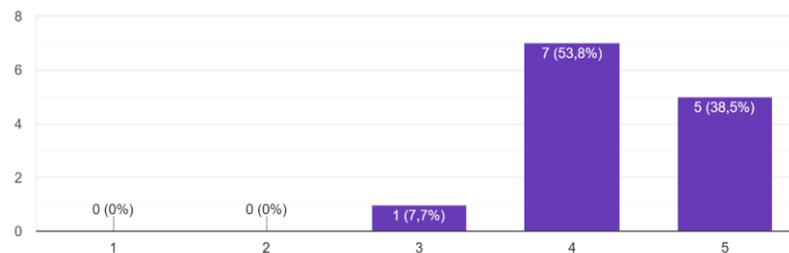
No que diz respeito à questão 7, “A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples”, 53,8% concordaram e 15,4% concordaram completamente, assim como 15,4% não concordaram e nem discordaram. A maioria dos gestores percebeu a estrutura organizacional como sendo simples. Isso pode sugerir que a organização opera de maneira eficiente e direta, com poucas camadas hierárquicas ou complexidades desnecessárias. No entanto, uma estrutura organizacional simples pode ter limitações em lidar com complexidades crescentes à medida que a empresa cresce ou se diversifica. Desse modo, quando uma organização se expande, pode ser necessário revisar e ajustar a estrutura para garantir que continue a apoiar efetivamente os objetivos e operações da empresa.

Madeira & Pereira (2011) definem a estrutura organizacional como relações de autoridade e poder, as maneiras como o trabalho é definido e suas tarefas, as formas de coordenação dessas tarefas, e os elementos que propiciam consistência e harmonia interna. Uma estrutura organizacional simples é baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal (Mintzberg, 1995). Ainda, essas organizações com pouco ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Por isso, a estrutura organizacional adotada por uma empresa deve estar alinhada aos outros componentes de seu modelo de negócio, sendo um dos pilares do modelo operacional e da configuração de valor (Oliveira & Crispim, 2020).

**Figura 11**

*Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 8 do questionário*

A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional ( Na Estrutura Organizacional Funcional ocorre uma divi...etor, com hierarquias e processos bem definidos).  
13 respostas



Fonte: Autores (2024).

A figura 11 representa a questão 8 “A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional”. Na metodologia no momento de pré-teste foi sugerido explicar essa questão, portanto ela foi apresentada da seguinte forma no formulário do *Google*: “A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional (Na Estrutura Organizacional Funcional ocorre uma divisão dos departamentos e setores, feita de acordo com a execução de cada área e função. Essa divisão aponta quais atividades serão realizadas pelos colaboradores em cada setor, com hierarquias e processos bem definidos)”. Os gestores responderam que 53,8% concordaram com essa afirmativa e 38,5% concordaram completamente. Esta questão está relacionada ao estágio de maturidade e quase todos os respondentes concordam com ela. Essa afirmativa indica que as organizações têm uma estrutura claramente definida, com divisões e departamentos funcionais bem estabelecidos. Dessa forma, isso sugere que as responsabilidades e funções dentro das empresas são atribuídas de acordo com áreas específicas de especialização ou atividades.

Uma estrutura organizacional baseada nas visões departamental e funcional pode facilitar a coordenação e comunicação entre diferentes partes da organização. Com divisões claras de responsabilidades e autoridade, os processos de trabalho podem ser mais eficientes, permitindo que os departamentos colaborem de forma eficaz para atingir os objetivos organizacionais desejados.

Mas, vale ressaltar que esse tipo de estrutura pode apresentar desafios. Pode haver dificuldades na integração entre os diferentes departamentos e na promoção da colaboração

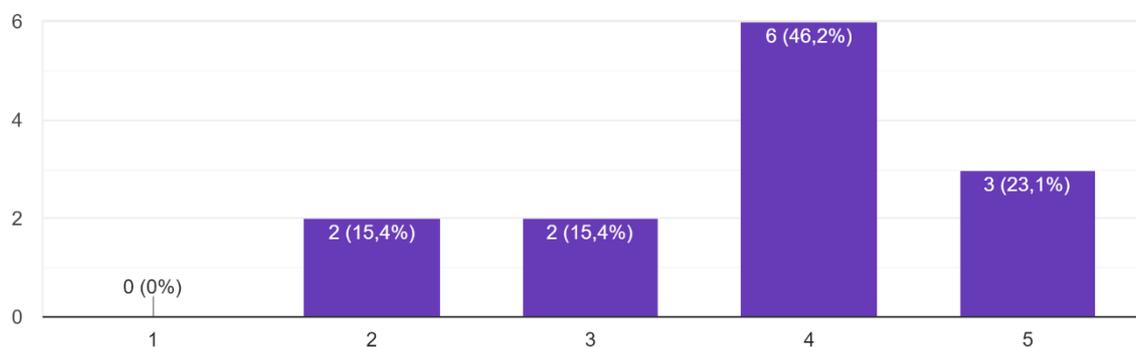
interdepartamental. Além disso, essa estrutura pode limitar a inovação ao restringir a troca de ideias e o fluxo de informações entre áreas funcionais.

### Figura 12

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 9 do questionário

A estrutura organizacional da empresa é formalizada?

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

A questão 9 diz respeito a formalização da empresa, 46,2% dos gestores responderam concordarem e 23,1% afirmam concordarem completamente que a estrutura organizacional da empresa é formalizada. Este resultado pode apontar que existe um nível significativo de clareza e padronização nos processos e procedimentos das organizações. Isso pode incluir a existência de políticas documentadas, regulamentos internos e procedimentos operacionais padrão.

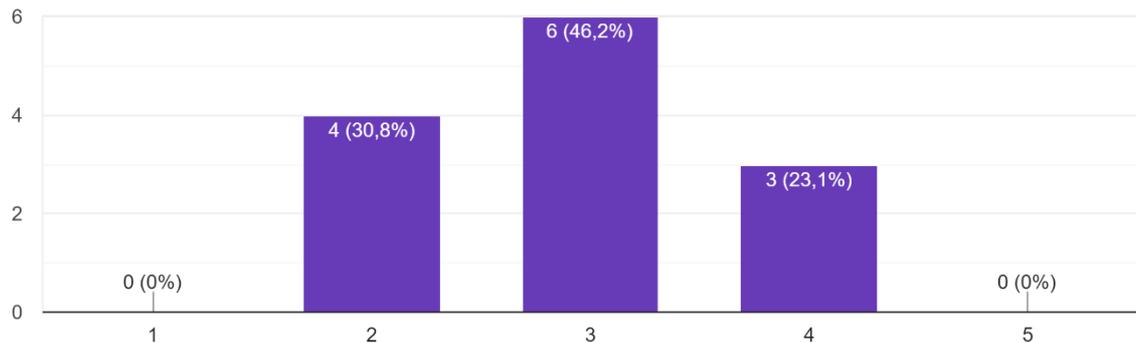
A formalização pode proporcionar uma série de benefícios, incluindo maior eficiência operacional, consistência na tomada de decisões e uma base sólida para o crescimento organizacional. A existência de políticas documentadas, regulamentos internos e procedimentos operacionais padronizados pode contribuir para uma cultura organizacional mais estruturada e orientada para resultados. Mas é importante ressaltar que, embora a formalização possa trazer benefícios, pode haver o risco de rigidez excessiva ou burocracia se não for gerenciada adequadamente. Portanto, é essencial para a empresa equilibrar a formalização com a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.

**Figura 13**

*Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 10 do questionário*

A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

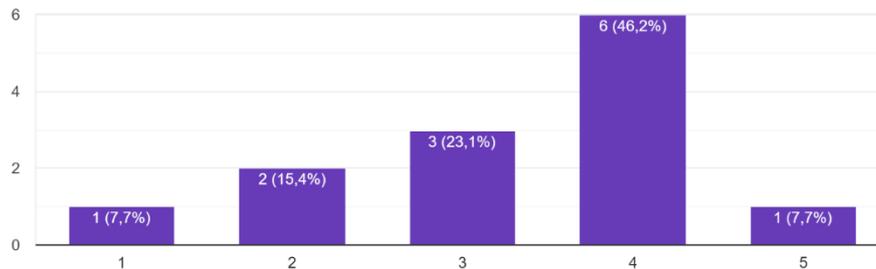
Sobre a questão 10 (Figura 13) relacionada à pergunta “A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle entre os gestores 46,2% respondeu não concordarem e não discordarem.”, é possível observar que há uma certa ambiguidade ou falta de clareza em relação à estrutura organizacional da empresa. Ou, até mesmo o conhecimento em relação ao modelo divisional e matricial, o que pode sugerir que alguns gestores não estão totalmente cientes da natureza exata da estrutura organizacional ou do sistema de controle em vigor.

Essa falta de clareza pode ter implicações consideráveis para a eficácia da organização, já que a compreensão da estrutura organizacional e dos sistemas de controle é essencial para garantir uma operação suave e eficiente. Portanto, pode ser benéfico para a empresa fornecer mais informações e esclarecimentos aos gestores sobre a estrutura organizacional e os sistemas de controle em vigor.

## Figura 14

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 11 do questionário

A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.  
13 respostas



Fonte: Autores (2024).

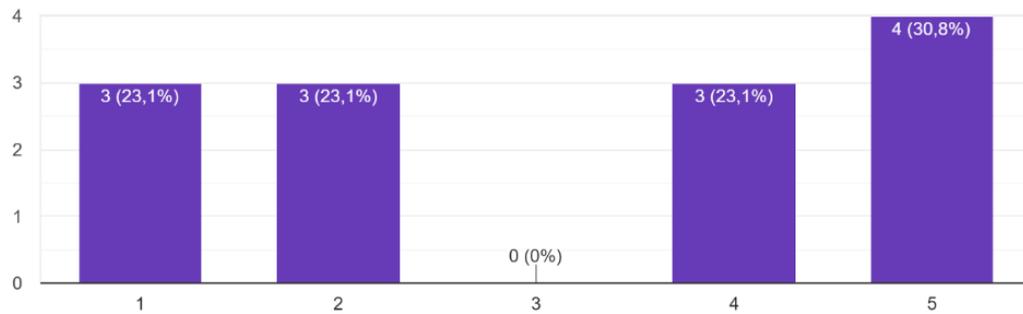
Em relação à questão 11 (Figura 14), “A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle”, 46,2% dos gestores responderam concordar com essa afirmativa e 23,1% não concordaram e não discordaram. Estas respostas corroboram com as questões anteriores, especialmente com a questão 5. Esse resultado novamente indica que os restaurantes operam na sua maioria com tomadas de decisões centralizadas. É possível relacionar com a questão 10, que sugere que as empresas não têm um sistema de controle sofisticado.

Esses resultados podem indicar implicações para a agilidade e flexibilidade da organização em responder às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Uma estrutura centralizada pode oferecer eficiência em certos aspectos, mas pode limitar a capacidade de inovação e adaptação da empresa. Portanto, pode ser útil para a organização revisar sua estrutura de controle e considerar formas de equilibrar a centralização com a descentralização, a fim de promover tomadas de decisões mais ágeis e eficazes.

**Figura 15**

*Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 12 do questionário*

Na organização temos várias especializações e, com isso, tornamo-nos diferenciados (Identificar se a organização é especializada em vários setores, ex: eventos, buffet, pizzaria, massas, vinhos...)  
13 respostas



Fonte: Autores (2024).

A questão 12 questionou “Na organização temos várias especializações e, com isso, tornamo-nos diferenciados”. Em relação aos gestores que concordaram (30,8% concordaram completamente e 23,1% concordaram), a percepção de que a presença de várias especializações diferencia a organização pode indicar uma estratégia competitiva baseada na diferenciação. Ao invés de competir apenas com base no preço, a organização busca se destacar oferecendo uma ampla gama de serviços ou produtos exclusivos, adaptados aos clientes que podem ter necessidades mais específicas.

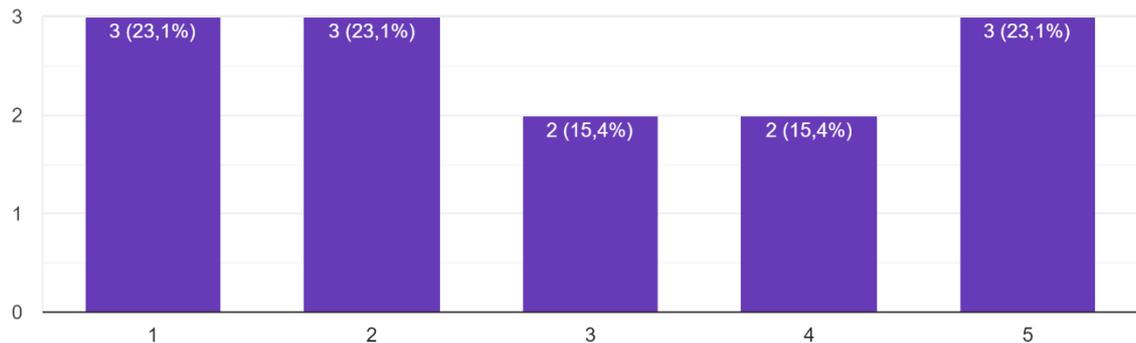
Em contrapartida, os gestores que discordaram (46,2%) sugerem que a presença de várias especializações pode apresentar desafios de coordenação e gestão. Além disso, garantir a eficiência operacional e a consistência de qualidade em todas as áreas especializadas pode não ter retorno suficiente em relação ao esforço aplicado, por isso preferem ser especialistas em apenas uma área.

**Figura 16**

*Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 13 do questionário*

O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

Sobre a questão 13 (Figura 16), entre os gestores, 23,1% seguido de 23,1% discordam ou discordam completamente da afirmativa “O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca”. Houve um equilíbrio entre as respostas, evidenciando que não há um sistema de informações padronizado entre os restaurantes da amostra.

A percepção de que o processamento de informações é descrito como simples, no estilo boca a boca, sugere que pode não haver um sistema formalizado e padronizado para gerenciar e compartilhar informações dentro da organização. Isso pode resultar em comunicações informais e dispersas, de modo que as informações são transmitidas de pessoa para pessoa verbalmente, em vez de serem documentadas e distribuídas de maneira estruturada.

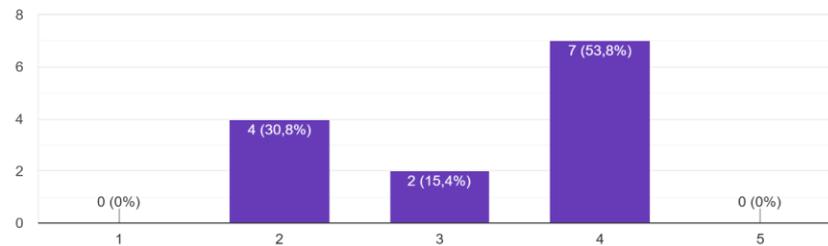
Essa falta de um sistema de informações padronizado pode apresentar desafios em termos de consistência, precisão e eficiência na comunicação e na tomada de decisões. Diante disso, pode ser benéfico para a empresa considerar a implementação de um sistema formal de informações para garantir que elas sejam compartilhadas de maneira eficaz e que todos os membros da equipe tenham acesso ao que for necessário para realizar suas funções da maneira mais adequada possível.

### Figura 17

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 14 do questionário

O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

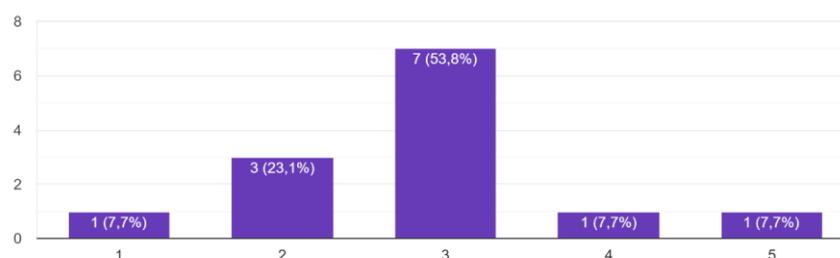
Em relação à questão 14 (Figura 17), foi questionado aos gestores sobre “O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos”, O fato de que 53,8% dos gestores concordaram com a afirmação sugere que uma parte significativa deles percebe o processamento de informações na organização como eficiente na monitorização de desempenho e na facilitação da comunicação entre os departamentos.

### Figura 18

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 15 do questionário

O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

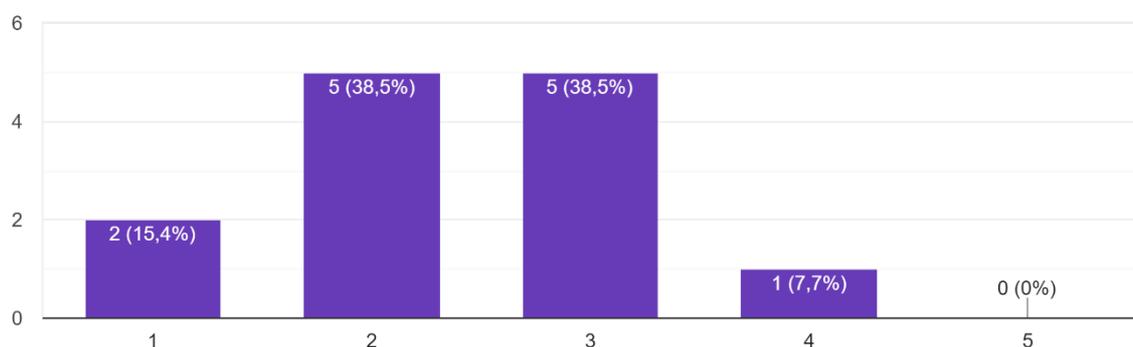
Assim como em outras questões, quando se trata do processamento de informações sofisticado, os gestores responderam não concordarem e nem discordarem (53,8%), seguido de (23,1%) que discordaram. Conforme Figura 16, pode-se interpretar que os gestores têm dificuldade em definir o que é um processamento de informações sofisticado. Esse processamento de informações pode estar ligado à utilização de tecnologia avançada, análise de dados em tempo real, automação de processos e personalização de experiências para melhorar a eficiência operacional, a tomada de decisões e a satisfação do cliente. Ou seja, envolve a utilização de tecnologia e sistemas inteligentes para coletar, analisar e interpretar dados operacionais. Isso inclui sistemas integrados de gestão que abrangem áreas como vendas, estoque, compras, finanças e recursos humanos, proporcionando uma visão 360° das operações e ainda facilitando a criação de novas estratégias. Logo, a automação de processos é fundamental, visto que reduz erros e melhora a eficiência de tarefas como pedidos, reservas, gerenciamento de estoque e controle de qualidade. Apesar disso, os gestores demonstraram uma incerteza em relação à questão, assim como visualizado na pergunta 13 (Figura 16).

### Figura 19

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 16 do questionário

O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

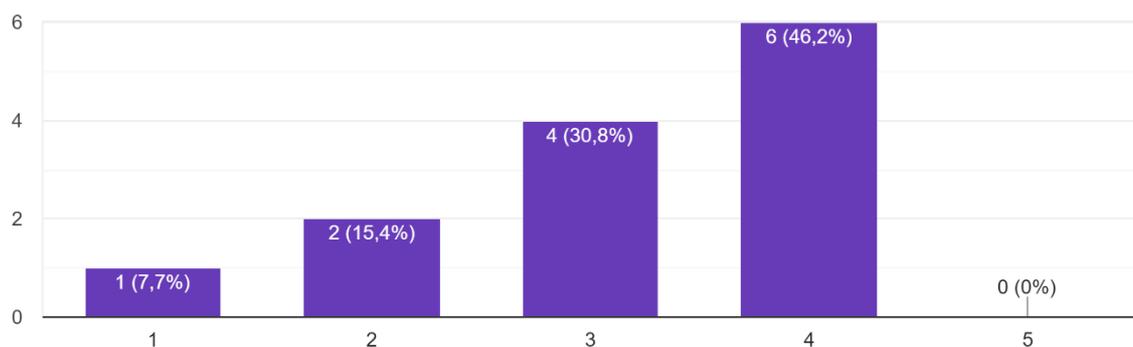
Segundo a pergunta 16 (Figura 19), 38,5% dos gestores discordaram em relação à sentença: “O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados”. Outros 38,5% responderam não concordarem e não discordarem, assim como respondido na questão anterior. A discordância dos gestores pode sugerir que eles não veem o processamento de informações como muito complexo ou que não reconhecem sua importância na coordenação de atividades para atender aos mercados. Isso pode representar desafios na integração e alinhamento das operações do restaurante com as demandas e expectativas dos clientes, o que influencia em lacunas na entrega de serviços e experiências consistentes.

### Figura 20

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 17 do questionário

O processamento de informações não é muito sofisticado.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

Na questão 17, 46,2% dos respondentes concordaram que o processamento de informações não é muito sofisticado. Esse cenário pode resultar em uma capacidade limitada dos gestores de tomar decisões que sejam bem embasadas e previamente ponderadas. Isso pode prejudicar a eficácia das operações, o planejamento de recursos e o desenvolvimento de estratégias competitivas. Também, a falta de sofisticação no processamento de informações gera a possibilidade de levar a processos operacionais ineficientes e desarticulados, o que resulta em desperdício de recursos, tempo e esforços, bem como em custos mais elevados

devido as falhas de comunicação, estoques excessivos ou subutilizados e problemas de logística. Então, como consequência, surgem serviços inconsistentes, falta de personalização, tempo de espera prolongado, erros nos pedidos e, em última análise, insatisfação do cliente e perda de fidelidade.

Em relação às pesquisas anteriores, as Tecnologias de Informação (TI) e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem ter forte aplicabilidade e influência nos negócios de alimentação fora do lar (Moreno & Tejada, 2019). São muitas as atividades que podem fazer uso da inovação por meio de tecnologia para obter melhores resultados, tais como o controle das operações, a gestão de estoque, gestão de reservas, gestão de compras, bem como atividades de marketing, de venda e pós venda, especialmente se consideramos tratar de empresas com recursos cada vez mais limitados, proprietários com menos tempo, habilidades ou experiência para desenvolver um ambiente inovador (Lee, Sardeshmukh & Hallak, 2016). Apesar disso, o segmento gastronômico ainda atua em um estágio não avançado de amadurecimento tecnológico (Santos & Junior, 2022).

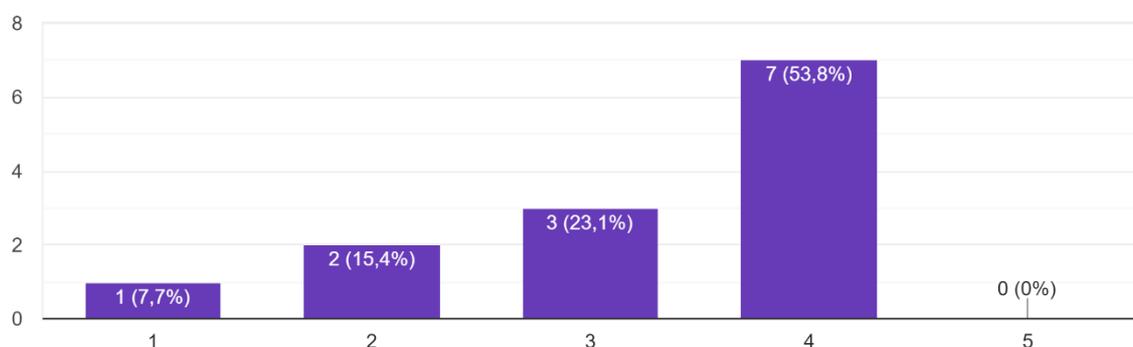
Em todos os casos, o envolvimento de donos e gestores nos processos de implantação são benéficos, porém, quanto maior o envolvimento destes, maior será o sucesso da implementação (Cataldo, Briones & McQueen, 2018).

### Figura 21

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 18 do questionário

O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

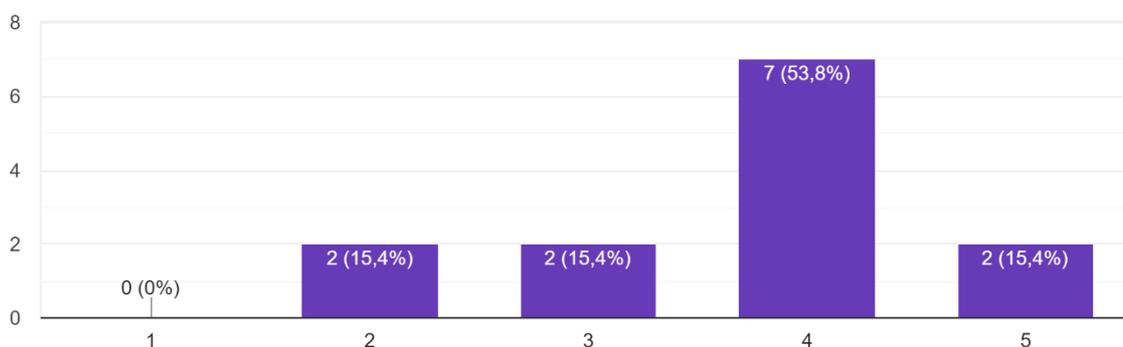
A figura 21 é a representação gráfica dos resultados da questão 18. A maioria dos gestores concordaram (53,8%) que o processamento de informações é utilizado de maneira não plena. Se o processamento de informações não está sendo utilizado de maneira plena, os restaurantes podem não estar aproveitando ao máximo os recursos disponíveis, como sistemas de informação, tecnologia e dados. Então, isso pode resultar em uma subutilização de investimentos e recursos, o que é ineficiente para o negócio, incluindo problemas como redundância de processos, falta de automação, falta de integração entre sistemas e processos manuais desnecessários.

### Figura 22

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 19 do questionário

O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

Os gestores (53,8% e 15,4%) concordaram com a afirmativa “O poder decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo”. Esse cenário dos restaurantes com tomada de decisão centralizada indica possibilidade de implicações para a eficácia organizacional, motivação da equipe, capacidade de inovação e a capacidade de adaptação a mudanças no ambiente de negócios.

A performance organizacional, visando vantagem competitiva, utiliza a visão baseada em recursos para melhorar o desempenho a longo prazo, aproveitando os conhecimentos

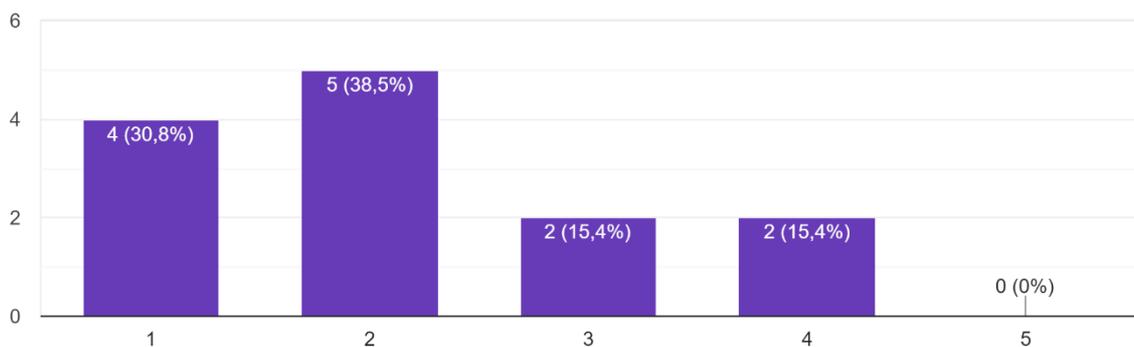
internos para criar diferenciação (Rezende Oliveira et al., 2017). Em tempos de incerteza, os gestores devem avaliar os riscos de forma imparcial, especialmente na tomada de decisões, para minimizá-los e aumentar a assertividade, reduzindo a incerteza (Moon, 2021). Especialmente em setores como o de alimentos, os quais muitos negócios são pequenos e têm o proprietário como único gestor (Qadir & Yeşiltaş, 2020).

### Figura 23

Gráfico com as respostas em escala Likert para a pergunta 20 do questionário

A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.

13 respostas



Fonte: Autores (2024).

Por fim, na questão 20 (Figura 23) os gestores discordaram (38,5% e 30,8%) que “a maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial”. A discordância dos gestores em relação a essa afirmação pode ter várias implicações para a gestão e o desempenho das empresas, como citado anteriormente, a centralização do poder decisório, e consequentemente, decisões baseadas em informações limitadas, aumentando o potencial de erros estratégicos. Além disso, os gestores de nível intermediário podem se sentir desengajados e desempoderados.

Os subcapítulos a seguir puderam ser construídos através da análise dos vários ciclos em relação ao modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003).

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ESTÁGIOS

Abaixo são apresentadas as análises para discussão por estágio de Lester (Tabela 05) caracterizados pela somatória dos resultados. A somatória das respostas das questões por estágio caracteriza os restaurantes em seus respectivos estágios. Podem ser averiguados na tabela a seguir:

**Tabela 5**

*Somatória das perguntas do modelo de Lester Por estágios.*

Fase Respondente	Nascimento					Crescimento					Maturidade					Rejuvenescimento					Declínio				
	1	4	7	13	Total	5	12	14	20	Total	2	6	8	15	Total	3	9	10	16	Total	11	17	18	19	Total
1	5	1	5	5	16	1	5	2	1	9	1	1	5	2	9	1	5	3	1	10	4	4	3	4	15
2	1	5	2	1	9	2	1	4	2	9	4	1	4	3	12	2	5	2	3	12	4	2	4	4	14
3	2	4	4	2	12	2	4	4	2	12	4	2	4	2	12	2	4	2	2	10	4	4	4	4	16
4	2	2	3	2	9	1	5	3	3	12	4	1	4	3	12	1	2	3	3	9	4	3	3	4	14
5	2	5	1	1	9	1	4	4	1	10	3	1	5	5	14	1	5	4	4	14	2	1	1	4	8
6	1	5	4	5	15	1	2	4	4	11	5	1	4	3	13	1	4	2	2	9	4	4	4	4	16
7	2	5	3	1	11	1	5	4	2	12	5	1	5	4	15	2	4	4	2	12	1	3	2	2	8
8	3	2	5	5	15	1	5	2	1	9	3	1	5	2	11	1	3	3	2	9	4	4	4	5	17
9	2	4	4	4	14	2	2	2	2	8	2	2	3	3	10	2	2	3	3	10	3	3	3	3	12
10	2	4	4	3	13	1	2	4	4	11	4	1	4	3	12	1	3	3	3	10	3	3	4	4	14
11	4	1	4	3	12	3	1	3	3	10	2	3	4	3	12	1	4	3	2	10	3	4	4	2	13
12	3	5	4	2	14	1	4	4	2	11	3	1	4	3	11	3	4	4	3	14	2	2	4	3	11
13	2	3	4	4	13	1	1	2	1	5	2	1	5	1	9	5	4	2	1	12	5	4	2	5	16

Fonte: Autores (2024).

### 4.2.1 Estágio Nascimento

Os gestores respondentes nº 1, 9 e 12 foram enquadrados a partir da somatória das perguntas, no estágio de nascimento (Tabela 5), lembrando que as questões relacionadas a este estágio são: (1), (4), (7), e (13). Em resumo, essas características descrevem uma empresa com uma estrutura organizacional altamente centralizada e uma abordagem informal para o processamento de informações e tomada de decisões. Essas empresas podem ser ágeis e flexíveis devido à sua estrutura simplificada, mas podem enfrentar desafios em termos de capacidade de escala e complexidade operacional.

As questões que obtiveram maiores pontuações comparando a soma entre os respondentes que se enquadraram nesse estágio são: (7) e a (13). Quando comparamos em relação à soma total das respostas de todos os gestores, a questão que obteve maior pontuação

foi a questão 7, apontando que a maior parte dos restaurantes da amostra concordam que a estrutura organizacional da empresa é simples.

Neste estágio, as empresas apresentam uma estrutura organizacional informal, com controle de baixo grau de formalização. Isso é resultado da homogeneidade dos produtos e mercados, aliada a uma organização simplificada. A falta de um processo de planejamento estruturado e formalizado é comum nesse ciclo, devido à ausência de uma sistematização do processamento e fornecimento de informações.

À medida que as empresas crescem e se descentralizam, a estrutura do sistema de contabilidade gerencial tende a se tornar mais complexa e sofisticada. Contudo, a simplicidade das operações e a ausência de um sistema de informações podem limitar a disponibilidade de instrumentos de planejamento estruturados. Nessas organizações, há uma demanda reduzida por mecanismos de controle formal, uma vez que os gestores lidam diretamente com as situações que requerem controle, especialmente em empresas menores.

#### **4.2.2 Estágio Crescimento**

Nenhum dos gestores respondentes foram enquadrados a partir da somatória das perguntas no estágio de crescimento (Tabela 5), lembrando que as questões relacionadas a este estágio são: (5), (12), (14) e (20). Apesar de nenhuma empresa ter se enquadrado nesse estágio, a questão que obteve maior pontuação obtida pela somatória de todos os respondentes foi a questão 14: “o processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos”. Isso sugere que uma estratégia para restaurantes a fim de transitar do nascimento para o crescimento seja principalmente aprimorar o sistema de processamento de informações.

No crescimento, encontram-se empresas pequenas que se concentram principalmente em seu desenvolvimento. Espera-se que essas empresas tenham um processo de planejamento mais avançado em comparação com o estágio de nascimento, para lidar com a maior complexidade e demanda administrativa.

### **4.2.3 Estágio Maturidade**

Os gestores respondentes nº 5 e 7 foram enquadrados a partir da somatória das perguntas, no estágio de maturidade (Tabela 5), lembrando que as questões relacionadas a este estágio são: (2), (6), (8) e (15). Em relação à questão que teve maior peso para decisão das empresas no estágio da maturidade, analisada a partir da soma das empresas enquadradas nesse estágio foi a questão 8, a mesma questão é a que obteve maior pontuação geral a partir da somatória das respostas de todos os gestores. Isso pode significar que entre os gestores de restaurantes é comum relacionar a estrutura organizacional da empresa baseada nas visões departamental e funcional. Em um restaurante é uma prática dividir os setores como cozinha, salão e bar, cada um deles ser chefiado por gestores intermediários e uma hierarquia bem definida.

As organizações, à medida que se estabilizam, devem aprimorar suas ferramentas de apoio à tomada de decisões, o que aumenta sua flexibilidade. A disponibilidade de uma estrutura de processamento de informações é crucial e, quando combinada com uma estrutura organizacional formalizada, facilita o planejamento.

### **4.2.4 Estágio Declínio**

Os gestores respondentes nº 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11 e 13 foram enquadrados a partir da somatória das perguntas, no estágio de declínio (Tabela 5), lembrando que as questões relacionadas a este estágio são: (11), (17), (18) e (19).

A questão que obteve maior pontuação entre a soma dos respondentes que se enquadraram nesse estágio foi a: 19. Quando comparado em relação à soma total das respostas de todos os gestores, a questão que obteve maior pontuação foi a 19, indicando que a maioria dos gestores concorda que o processo decisório é centralizado e não muito complexo. As implicações desse cenário já foram descritas anteriormente.

Uma empresa pode entrar na fase de declínio vindo de qualquer outra etapa do ciclo organizacional. Nessa fase, é esperado que os sistemas de planejamento e controle sejam menos formais. É relevante considerar que, ao contrário da fase de maturidade, quando a empresa está no auge e o orçamento é fortemente enfatizado, no declínio todo o processo de planejamento

formalizado é negligenciado (incluindo o planejamento estratégico, orçamento e controle orçamentário).

#### **4.2.5 Estágio Rejuvenescimento**

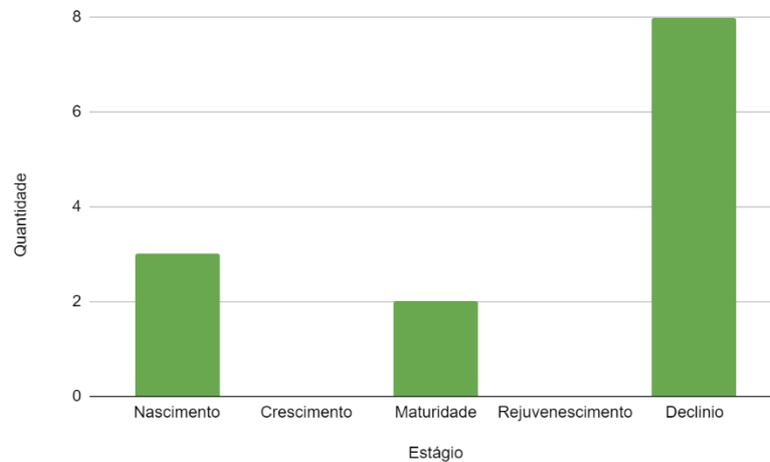
Os gestores respondentes nº 5 e 12 foram enquadrados a partir da somatória das perguntas no estágio de declínio (Tabela 5). Lembrando que as questões relacionadas a este estágio são: (3), (9), (10) e (16). Em relação à questão que obteve maior pontuação comparando a soma entre os respondentes que se enquadraram nesse estágio foi a 9, assim como quando comparamos em relação a soma total das respostas de todos os gestores. Isso evidencia que a maioria dos gestores veem a sua organização com uma estrutura organizacional formalizada.

#### **4.3 ANÁLISE FINAL DOS ESTÁGIOS**

Após a análise e discussão dos dados obtidos por meio dos resultados dos questionários, emergiu um cenário que reflete a situação atual das empresas participantes deste estudo. Nenhuma das empresas enquadra-se apenas no estágio de crescimento e rejuvenescimento (0%). Ocorreram dois casos de empate na somatória da classificação: o gestor nº5 com 14 pontos no estágio de maturidade e 14 pontos no rejuvenescimento. e o gestor nº 12 com 14 pontos no nascimento e 14 pontos no rejuvenescimento. O critério de desempate foi o mesmo utilizado por Santos (2016), que foi a escolha do estágio anterior. Ou seja, o gestor nº 5 se enquadrou na maturidade e o nº12 no nascimento. Portanto, das 13 (100%), a maioria das empresas pesquisadas, 8 (61,54%) foram caracterizadas no estágio do declínio, 3 restaurantes (23,07%) no nascimento, enquanto apenas 2 (15,38%) no estágio da maturidade. Esse resultado pode ser visualizado na tabela 6 a seguir:

**Tabela 6**

*Análise final dos estágios*



Fonte: Autores (2024).

As implicações de encontrar a maioria dos estabelecimentos enquadrados no declínio em relação às perguntas mencionadas no questionário são significativas para o setor de restaurantes. Por exemplo: a presença de uma estrutura organizacional centralizada e sistemas de controle limitados pode indicar desafios na eficiência operacional. Isso, então, pode resultar em processos lentos, decisões tardias e dificuldades na adaptação às mudanças do mercado.

Além disso, o uso não pleno do processamento de informações e a centralização do processo decisório na alta administração podem indicar uma falta de inovação e adaptação por parte dos estabelecimentos, o que pode deixá-los vulneráveis às mudanças nas preferências dos clientes, às tendências de mercado e à concorrência.

Ainda, um ambiente organizacional centralizado e com processamento de informações não sofisticado pode levar a uma falta de visibilidade financeira adequada, aumentando os riscos financeiros para os restaurantes, incluindo problemas de fluxo de caixa, dificuldades de pagamento de dívidas e investimentos inadequados.

Outro exemplo é a centralização do processo decisório e a falta de sofisticação no processamento de informações que podem afetar a qualidade do serviço oferecido pelos restaurantes. Esses fatores acarretam na diminuição da satisfação do cliente e, conseqüentemente, na perda de clientes fiéis, bem como na diminuição das receitas. Por fim, identificar uma predominância de restaurantes em declínio sugere que o setor pode enfrentar

desafios sistêmicos que exigem intervenção e reestruturação que incluem desde iniciativas para promover uma cultura de inovação, melhorar sistemas de informação até incentivar as deliberações de forma mais descentralizada e ágil.

Em suma, encontrar a maioria dos estabelecimentos no declínio destaca a necessidade de ações corretivas e estratégicas no setor de restaurantes. É essencial que os proprietários, gestores e *stakeholders* do setor reconheçam essas questões e implementem medidas para revitalizar e fortalecer os negócios, garantindo sua sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

Esta distribuição desigual entre os estágios do CVO tem grandes implicações para o cenário turístico e gastronômico. O fato de que a maioria das empresas está no estágio do declínio pode ser visto como uma estagnação no setor ou até mesmo denotar uma desaceleração no crescimento econômico local. Além disso, pode sinalizar a necessidade de promover um ambiente mais sustentável para os negócios de restaurantes. Em contrapartida, emergiu dos resultados uma limitação do modelo para o setor. Na etapa de pré-teste, dois gestores sugeriram que fosse explicado algumas questões que ficaram de difícil entendimento. Ainda assim, analisando os resultados, houve questões que os respondentes não souberam responder com clareza. Em resumo, o modelo de Lester (2003) foi aplicado no setor de restaurantes com algumas limitações.

#### 4.4 APLICABILIDADE DO ESTUDO PARA SUA ÁREA DE CONHECIMENTO, SETOR/SEGMENTO OU REGIÃO

Com base nas discussões realizadas neste estudo, é possível concluir que as descobertas têm implicações relevantes para a área de gestão de empresas, especialmente no setor de restaurantes. Os resultados destacam a importância da estrutura organizacional, sistemas de controle e processamento de informações para o desempenho e o ciclo de vida das empresas. Ao identificar padrões de comportamentos organizacionais em diferentes estágios desse ciclo, esta pesquisa ofereceu compreensões que podem ser muito importantes para a prática gerencial, permitindo que os gestores compreendam melhor as necessidades e desafios enfrentados em cada estágio e adotem estratégias mais adequadas de acordo com a situação específica de sua empresa.

No nível empresarial, os resultados podem auxiliar na tomada de estratégias, promovendo uma gestão mais eficaz e adaptativa em diferentes fases do ciclo de vida

organizacional. A sociedade se beneficia, uma vez que empresas bem geridas tendem a ser mais estáveis e contribuem para o desenvolvimento econômico e social. Em termos regionais e nacionais, essa pesquisa pode fornecer sugestões para políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

Os resultados deste estudo têm implicações importantes para o contexto do segmento de restaurantes na cidade de Joinville, Santa Catarina. Considerando que Joinville é uma cidade conhecida por sua diversidade gastronômica e pela presença de uma variedade de estabelecimentos de alimentação, entender as dinâmicas organizacionais e os desafios enfrentados por esses restaurantes é crucial para o sucesso e a sustentabilidade do setor na região.

A ênfase na importância da estrutura organizacional, dos sistemas de controle e do processamento de informações destaca a necessidade de os restaurantes em Joinville terem uma abordagem estratégica e eficiente na gestão de seus negócios. Isso pode incluir a implementação de estruturas organizacionais claras e eficazes, sistemas de controle adequados para monitorar o desempenho e o uso de tecnologias para facilitar o processamento de informações.

Além disso, os *insights* fornecidos por esta pesquisa podem ajudar os gestores de restaurantes em Joinville a entender melhor as necessidades e desafios específicos enfrentados pelo setor em diferentes estágios de seu ciclo de vida. Isso pode permitir que eles adotem estratégias mais adequadas e eficazes para enfrentar esses desafios, promovendo a longevidade e o crescimento sustentável de seus negócios.

No contexto regional, os resultados deste estudo proporcionaram conhecimentos importantes para as autoridades locais e as organizações de apoio ao empreendedorismo em Joinville. Ao compreender melhor as dinâmicas e os desafios enfrentados pelos restaurantes na cidade, essas entidades podem desenvolver políticas públicas e programas de suporte mais direcionados e eficazes para promover o desenvolvimento do setor de restaurantes e, por consequência, impulsionar a economia local.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se os desfechos do estudo. Inicialmente, foi retomada a questão de pesquisa e os objetivos estabelecidos para a pesquisa. Em seguida, foi descrito um resumo das evidências fundamentais abordadas ao longo da pesquisa. Além disso, estão apresentadas implicações tanto acadêmicas quanto gerenciais e, por último, as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

Ao adotar a abordagem de Lester et al. (2003), a pesquisa contribuiu para a literatura existente e explorar oportunidades de refinamento do modelo para orientar futuras pesquisas. Destaca-se as contribuições para o avanço do entendimento do tema e a identificação da necessidade de novos indicadores para fortalecer a confiabilidade do enquadramento nas fases, e a análise das diferentes fases do ciclo de vida organizacional aplicadas ao contexto dos restaurantes.

O trabalho partiu do questionamento de como se caracteriza o ciclo de vida organizacional dos restaurantes em Joinville, tendo como base teórica o modelo de CVO proposto por Lester (2003).

Ressalta-se que a revisão da literatura contribuiu com os achados da pesquisa, dando suporte para entender a relação entre os restaurantes e o enquadramento destes nos estágios do ciclo de vida organizacional. Ainda, proporcionou um aprofundamento nos conhecimentos gerais sobre o contexto em que os restaurantes estão inseridos e identificar as lacunas de conhecimentos que essa área possui. Entre as lacunas identificadas destaca-se a ausência de estudos direcionados para a gestão de restaurantes, e quando existente, aproximam da abordagem gerencial relacionados à gestão de restaurantes universitários, restaurantes populares e cantinas de escolas públicas. Ainda, ampliam-se às pesquisas direcionadas a produção mais limpa, como por exemplo a redução de resíduos. Questões como a análise de satisfação do cliente foram mais exploradas nas pesquisas da área. Quando se trata de gestão de pessoas, as pesquisas se tornaram mais abrangentes, porém, direcionados para pesquisas em hotéis.

O estudo aplicado em estabelecimentos gastronômicos é relevante, pois possibilita desenvolver novas pesquisas e para o aprimoramento contínuo da literatura existente. Tal abordagem se justifica pela complexidade variável que uma organização pode enfrentar ao longo de seu ciclo de vida, especialmente no setor altamente dinâmico e diversificado dos restaurantes.

A pesquisa possui implicações nos âmbitos econômico, social e cultural. Em termos econômicos, a compreensão aprimorada dos desafios e necessidades enfrentadas pelas empresas do setor de restaurantes pode levar a melhorias significativas nas práticas de gestão. Possui um potencial de aumentar a eficiência operacional e a rentabilidade das empresas, impactando positivamente a economia local e regional.

No aspecto social, as melhorias nas práticas de gestão e na rentabilidade das empresas de restaurantes podem ter efeitos positivos para os funcionários. Isso pode incluir melhores condições de trabalho, salários mais justos e oportunidades de desenvolvimento profissional, resultando em maior satisfação e engajamento no trabalho.

No contexto cultural, o setor de restaurantes desempenha um papel fundamental na preservação e promoção da diversidade culinária e identidade cultural de uma comunidade. Uma melhor compreensão da gestão desses estabelecimentos pode contribuir para a valorização e preservação dessa diversidade, refletida nas tradições gastronômicas locais.

Ademais, os resultados apontaram que os restaurantes de Joinville estão em sua maioria enquadrados no estágio de declínio. Para que os indicadores dos restaurantes estejam enquadrados nesse estágio, a estrutura organizacional é formal e burocrática: o estilo de tomada de decisão centralizado de informações e a estratégia principalmente do tipo reatora.

Percebeu-se que as questões relacionadas estágio declínio, a empresa apresenta um sistema de processamento de informações ultrapassado e não é utilizado de maneira plena. Além disso, o poder decisório é centralizado e pouco complexo. Essa perspectiva pode gerar a necessidade de melhoria nos processos de coleta, análise e uso de dados. Pode envolver investimentos em sistemas de informação mais avançados, treinamento da equipe em habilidades de análise de dados e revisão dos processos existentes para garantir uma utilização mais eficaz das informações disponíveis.

Por fim, a centralização do poder decisório aumenta os erros estratégicos, sobrecarrega o gestor, determina o clima organizacional, gera desafios em termos de governança corporativa e transparência e os gestores de nível intermediário podem sentir-se desengajados e desempoderados.

Em síntese, esse trabalho apresenta contribuições para os restaurantes à medida que observou os padrões de modelos de gestão e variáveis estratégicas aplicadas por gestores da área. Esse reconhecimento alinhado com propostas de desenvolvimento das empresas, pode garantir maior estabilidade para o setor.

Assim como cada setor tem suas particularidades, a restauração, lida com situações complexas que precisam de soluções interdisciplinares.

Por fim, visualizar o panorama dos restaurantes de Joinville, é possível monitorar e criar metodologias para o fortalecimento destas empresas, que podem contribuir na economia e na sociedade. À medida que economicamente, os restaurantes são importantes geradores de empregos e receita, e socialmente, promovem a diversidade cultural.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com base nas limitações identificadas na pesquisa, é fundamental reconhecer que os resultados devem ser interpretados com atenção. O número limitado de empresas participantes restringe a generalização dos achados para todo o setor de restaurantes. Além disso, as questões do questionário poderiam ter sido mais adaptadas ao contexto específico do setor, o que pode ter influenciado nas respostas dos participantes. A escassez de pesquisas acadêmicas sobre gestão de restaurantes dificultou a comparação dos resultados com estudos anteriores.

Além disso, o modelo de análise está baseado na literatura datada até 2003, portanto, não contempla o avanço da literatura. Por fim, é importante observar que o modelo de CVO oferece uma perspectiva limitada no tempo, indicando que as características apresentadas estão mais presentes à medida que se aproxima do estágio em questão. Tais considerações ressaltam a necessidade de futuras pesquisas que abordem essas limitações para fornecer uma compreensão mais abrangente e atualizada da gestão de restaurantes.

A aplicação das perguntas propostas revelou que os respondentes enfrentaram dificuldades para assimilar o conteúdo e formular respostas adequadas. Essas dificuldades podem ser atribuídas a diversos fatores, como a complexidade das questões, a falta de clareza na formulação ou até mesmo a falta de familiaridade dos respondentes com o tema abordado. Essa constatação ressalta a importância de revisar e simplificar as perguntas garantindo que sejam compreensíveis e acessíveis aos participantes da pesquisa. Também, que seja adaptado o modelo para o setor da hospitalidade, mais precisamente para restaurantes.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para trabalhos futuros, recomenda-se uma abordagem que visa aprofundar o conhecimento sobre a gestão de restaurantes. Primeiramente, é sugerido que pesquisas sejam conduzidas com um número maior de empresas participantes. Essa ampliação da amostra permitirá a obtenção de resultados mais abrangentes e generalizáveis, contribuindo assim para uma compreensão mais aprofundada a respeito do setor como um todo. Paralelamente, é fundamental o desenvolvimento de um questionário específico para o setor de restaurantes. Um questionário adaptado às particularidades do ramo possibilitará a coleta de dados mais detalhados e precisos sobre os desafios e as necessidades enfrentadas pelas empresas

Adicionalmente, é recomendado que futuras pesquisas explorem a gestão de restaurantes em diferentes contextos. Estudos comparativos que examinem a gestão do setor em diferentes regiões ou segmentos de mercado fornecerão dados relevantes sobre os fatores que influenciam o desempenho e o sucesso das empresas em diferentes cenários.

Por fim, é recomendável a análise de outros indicadores de gestão além do modelo de CVO. Aspectos como eficiência operacional, satisfação do cliente, gestão de recursos humanos, entre outros, devem ser considerados para fornecer uma visão mais completa e abrangente da gestão das empresas de restaurantes.

## REFERÊNCIAS

- Abrasel (2023) Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de <https://abrase.com.br/revista/gestao-do-setor/como-otimizar-a-gestao-de-ingredientes-na-cozinha/> Como otimizar a gestão de ingredientes na cozinha. Publicado em 01/08/2023.
- Abrasel (2022). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de <https://abrase.com.br/noticias/noticias/setor-de-bares-e-restaurantes-brasileiros-gerou-600-mil-empregos-no-2- semestre/> Setor de bares e restaurantes brasileiros gerou 600 mil empregos no 2º semestre. Publicado em 23/12/21.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behaviour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(October 2020), 50–61. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.008>
- Araújo, E. L. M., & Carvalho, A. C. M. e S. (2015). Sustentabilidade E Geração De Resíduos Em Uma Unidade De Alimentação E Nutrição Da Cidade De Goiânia – Go. *DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde*, 10(4), 775–796. <https://doi.org/10.12957/demetra.2015.17035>
- Banderó, F. A., da Silva, R. C., de Castro Padilha Filho, M. R., de Oliveira, P. S. G., & Alves, C. A. (2021). A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em Bares e Restaurantes (foodservice). *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 121-142.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa edições, 70, 225.
- Barrow, C. (1998). *The essence of small business*. FT Prenticehall.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Beardsworth, A., & Bryman, A. (1999). *Late modernity and the dynamics of quasification: the case of the themed restaurant*.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Tourism of Travel research*, 53, p.403–417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>

- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. T. (Eds.). (2005). *Management control: theories, issues and performance*. Palgrave Macmillan.
- Bezerra, C. A., & Wronski, J. L. M. (2016). Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba–PR. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 10, 18-43.
- Bolaños, J. P., & Nieves, J. (2020). Impacto de las prácticas de recursos humanos en el capital humano y los resultados organizativos de las empresas hoteleras. *Cuadernos de Turismo*, (45), 311–332. <https://doi.org/10.6018/turismo.426151>
- Câmara de Dirigentes e Legistas de Joinville (n.d.). Bares e Restaurantes Recuperado em 23 de fevereiro de 2023 de <https://www.gastronomiajoinville.com.br/camara/> .
- CAPES. (2020a). *Ata 198ª Reunião Ordinária*. <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/conselho-tecnico-cientifico-da-educacao-superior/atas-ctc-es/ata-198.pdf>
- CAPES. (2020b). *Tabela de Áreas do Conhecimento*. [https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento\\_072012\\_atualizada\\_2017\\_v2.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento_072012_atualizada_2017_v2.pdf)
- Carvalho, P., & Parente, A. M. (2019). A importância do marketing relacional na gestão do restaurante Sete Portes.
- Carneiro, J., & Allis, T. (2021). Como se move o turismo durante a pandemia da COVID-19?. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15, 2212.
- Cataldo, A., Almuna, S., Briones, R., Bustos, G., & McQueen, R. (2018). IT Diffusion, Implementation and Assimilation in Micro-Businesses—an Exploratory Study Based on a Process Approach. *Systemic Practice and Action Research*, 31(6), 657-674.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2022). *Administração de Produção E Operações: Manufatura E Serviços: Uma Abordagem Estratégica*. Editora Atlas 5ª Edição.
- Costa, A. L., & da Silva, R. C. (2020). O Papel e a Influência das Lideranças no Clima para Serviços em Restaurantes. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1).
- Darolt, M.R., Lamine, C., Brandenburg, A., Alencar, M. de C.F., & Abreu, L.S. (2016). Alternative foods network and new production-consumption relations in France and Brazil. *Environment & Society*, 19(2), 1-22. <https://doi.org/10.1590/1809-4422ASOC121132V192201>
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.

- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson Brasil.
- Dornelas, J.C. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Evangelista, D. D., & de Oliveira, E. J. (2020). Panorama da Gestão Financeira dos Restaurantes do Município de Petrolina-PE. *GESTÃO. Org*, 18(1), 1-14.
- Farooq, M. S., & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: A PLS-SEM Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 86(January).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102437>
- Francisco, C. R. L., & Paula, T. Y. de. (2022). Redução do desperdício de alimentos em unidades de alimentação e nutrição: uma revisão de literatura (Trabalho de conclusão de curso, Curso superior de Tecnologia em Alimentos). Fatec Estudante Rafael Almeida Camarinha, Marília, SP.
- Fonseca, M. T. (2022). *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. Editora Senac São Paulo. 8ª Edição revista e atualizada.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Nascimento, A. R. do, Junqueira, E. R., & Bido, D. de S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383–399. [https://doi.org/10.1016/s0080-2107\(16\)30469-1](https://doi.org/10.1016/s0080-2107(16)30469-1)
- Frezatti, F., Bido, D. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57 (6), 601-619.
- Gimenes-Minasse, M. H. S. G. (2023). Turismo gastronômico: conceitos & características. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 17, e-2791.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2022). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de <https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/gem-brasileiros-abr-2023.pdf>
- Gil, A. C. (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. In *Circulation* (Vol. 93, Issue 3).  
<https://doi.org/10.1161/01.CIR.93.3.529>
- Gimenes, Antonia; Silva, Wagner; Silva, Anderson; Santos, Alan. O papel da ferramenta curva ABC na gestão de estoque.
- Gomes, F. P., & Araújo, R. M. D. (2005). Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários em administração*, 8, 1-11.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 0(0), 1-20.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

- Gottdiener, M. (2001). *The theming of America: dreams, media fantasies, and themed environments*. Boulder, CO: Westview Press.
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2020). Strengthening work engagement through high-performance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0098>
- Gutiérrez, Yakeline; Alvarez, Jessica. Método ABC para mejorar la gestión de los inventarios en la Empresa Comercializadora Escambray Guantánamo. *Revista Cubana de finanzas y precios*, v. 4, n. 3, p. 19-28, 2020.
- Habib, A., & Hasan, M. M. (2019). Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research. *International Review of Financial Analysis*, 61, 188-201.
- Hanks, S. H. (1990). *The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process*.
- Haswell, S., & Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate: A reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68.
- Hattore, J. R. (2021). Configurações das capacidades dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional: Um estudo multicaso no setor hoteleiro.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2022). *Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos*. Cengage Learning.
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J., & Gambeta, E. (2017). Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda. *Journal of management*, 43(1), 137-169.
- Huertas-Valdivia, I., Rojo Gallego-Burín, A., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49(June), 152-163. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.007>
- IBGE. (2020). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo ... 2018*. (Vol. 34).
- Instituto Foodservice Brasil (2018). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de <https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>
- International Air Transport Association. (2020). *IATA Annual Review 2020*. Amsterdã: International Air Transport Association.
- Jane Lewi, J. R. (2003). *Qualitative Research Practice A guide for social science students and researchers*. 379.

- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(May), 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Körössy, N., Calabria, L., & Cordeiro, I. (2020). Análise da produção científica brasileira sobre Organização de Gestão de Destinos (1997-2018). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 14, p. 18-38
- Lee, C., Sardeshmukh, S. R., & Hallak, R. (2016). A qualitative study of innovation in the restaurant industry. *Anatolia*, 27(3), 367-376.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). *Organizational life cycle: a five-stage empirical scale*. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Lester, D. L., & Parnell, J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 540-554. <https://doi.org/10.1108/14626000810892337>
- Li, H., Bruce, X. B., Li, G., & Gao, H. (2023). Restaurant survival prediction using customer-generated content: An aspect-based sentiment analysis of online reviews. *Tourism Management*, 96, 104707.
- Lohmann, G., Lobo, H. A. S., Trigo, L. G. G., Valduga, V., Castro, R., Coelho, M. D. F., ... & Uvinha, R. R. (2022). O Futuro do turismo no Brasil a partir da análise crítica do período 2000-2019. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2456.
- Lorenzetti, D. B., Wegner, R. S., Godoy, L. P., & Rodrigues, M. K. (2020). Strategic planning: perceptions about the importance of this management tool. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1353-1372.
- Lunkes, R. J., Costa, G. D., Bortoluzzi, D. A., & Rosa, F. S. D. (2020). Influência das características da equipe de gestão sobre a tomada de decisão de risco: evidências do ramo de restaurantes. *Turismo: Visão e Ação*, 21, 336-351.
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Marconi, M. D. A.; Lakatos, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

- Marconi, M. D. A.; Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- Marques, J. C. N., & Santos, L. D. S. (2020). Os principais motivos que levam à mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil entre os anos de 2013 a 2019.
- de Matos Mattos, A. K., da Silva, I. S., Barboza, D. V., de Araújo Dias, W., & dos Santos Silva, T. (2019). Aplicação da curva ABC ao estoque de um restaurante em Saquarema–RJ. *Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona*, 2(1), 26-34.
- Mattos, C., & Silva, R. C. (2019). Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(1).
- Menezes, Guilherme; Schmidt, Alex; Chan, Alberto; Leonardi, Fabrizio. Gestão de estoque de um restaurante à la carte. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32. Anais. Bento Gonçalves, 2012
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). A longitudinal study of the corporate life cycle. In *Management Science* (Vol. 23, Issue 4, pp. 1161–1183). INFORMS Inst.for Operations Res.and the Management Sciences. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes. *São Paulo: Atlas*, 09-31.
- Moreno, P., & Tejada, P. (2019). Reviewing the progress of information and communication technology in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 673-688.
- Moresi, E. (2003). *Metodologia da Pesquisa*. Universidade católica de Brasília.
- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 11(1) 71–81
- Morocho, Carmen. Gestión de inventarios a través de la clasificación ABC a empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n. 7, p. 8, 2020.
- Murphy, K., Torres, E., Ingram, W., & Hutchinson, J. (2018). A review of high performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 365–388. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0243>

- Naumzik, C., Feuerriegel, S., & Weinmann, M. (2022). I will survive: Predicting business failures from customer ratings. *Marketing Science*, 41(1), 188-207.
- Navarro, Carlos; Julca, Florintino; Monteforte, Hector; Guevara, Juan. Aplicación de la herramienta ABC en la optimización de inventarios en las empresas productoras, un estudio de la revisión sistemática. 2020
- Neise, T., Verfürth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960.
- Neoti, G. L. (2015). Avaliação do processo produtivo de um restaurante sob a ótica da produção mais limpa. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 3(1), 94.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj>
- Nowacki, M., & Nurkowska, M. (2022). Crisis management in restaurants: The case of Polish restaurants during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(21), 14631.
- Oliveira, M. C., Portela, A. R., Ferreira, D., & Borba, J. A. (2016). Comunicação de responsabilidade socioambiental na missão, visão e valores de empresas da BM&FBovespa e da Fortune 500. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(2), 192-210.
- Oliveira, J. T., & Crispim, S. F. (2020). Mudanças no modelo de negócio e alinhamento da estrutura organizacional. *Gestão & Regionalidade*, 36(108), 110-130.
- Oliveira, V. S., Machado, M. C. R., & John, E. (2017). Sistema de gestão por competência em pequena empresa. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(3), 46-59.
- Oliveira, C. B., Paiva, E., Bueno, M., & Santos, T. (2021). Aplicação da curva ABC em uma loja de varejo de pequeno porte: um estudo de caso. Em XII Congresso de Logística das FATECs, FATECLOG.
- De Oliveira, K. I. C., & Martins, V. A. (2020). Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(2), 49-67
- de Oliveira, A. P. B., Zão, A. C. A. F., Moraes, C. A. M., & Bizani, D. (2021). Aplicação dos conceitos de P+ L em um restaurante localizado em uma empresa no Município de Porto Alegre—estudo de caso. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 50684-50697.

- Organización Mundial del Turismo (2019). Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (Ogd): Preparando las Ogdde cara a nuevos retos. Madrid: Omt. <https://doi.org/10.18111/9789284420933>
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.
- Parsa, HG, Van der Rest, JI, Smith, SR, Parsa, RA e Bujisic, M. (2015). Por que os restaurantes falham? Parte IV: A relação entre falhas em restaurantes e fatores demográficos. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 80–90. doi:10.1177/1938965514551959
- Parsa, H. G., Kreeger, J. C., van der Rest, J. P., Xie, L. K., & Lamb, J. (2019). Why restaurants fail? Part V: Role of economic factors, risk, density, location, cuisine, health code violations and GIS factors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22(2), 142-167.
- Park, S., Han, S. J., Hwang, S. J., & Park, C. K. (2019). Comparison of leadership styles in Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 22(1), 91–100.
- Pina, M., Rego, A. (2019). Métodos qualitativos nos estudos organizacionais e de gestão. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(3), 188-206.
- POF, Pesquisa do orçamento familiar (2018). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/24786-pesquisa-de-orcamentos-familiares-2.html?edicao=28523>
- PUMPIN, C. (2003). Manual de Gestão para as Pequenas e Médias Empresa. *Monitor*, 2<sup>a</sup>ed. Lisboa.
- Qadir, K. H., & Yeşiltaş, M. (2020). Effect of leadership styles on organizational commitment and performance in small-and medium-sized enterprises in Iraqi Kurdistan. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 48(9), 1–12
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminar evidence*. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Rezende Oliveira, R., Goncalves, C. A., & Cordeiro Martins, H. (2017). Desempenho Organizacional: Integração do Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização com a Gestão de Projetos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(2), 252–275.
- Roberto, & Sampieri, H. (2013). *Metodologia de pesquisa*.

- Rodrigues, Paula de Mello (2017) Implementação da Gestão de Pessoas em uma Empresa de Médio Porte do Ramo de Bares e Restaurantes. Passo Fundo, 2017. 43 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF.
- SangWoo Hahm. (2020). A Study of the Roles of Leadership Styles and Attitudes with Social Responsibility for the 4th Industrial Revolution. *KSII Transactions on Internet & Information Systems*, 14(2),789–806
- Sant’Anna, A. A., Leonardo, A. L., dos Reis, M. V., Rocha, V. A. R., & de Souza, F. H. B. (2021). Ferramentas organizacionais e tecnologias da industria 4.0: estudo de caso da otimização de processos de um restaurante de pequeno porte. In *XI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção* (pp. 1-12).
- Santos, V. D.; Corrêa, N. L.; Beuren, I. M. Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de Contabilidade Gerencial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 23., 2016, Porto de Galinhas. Anais eletrônicos... Porto de Galinhas: ABC, 2016. Disponível em: . Acesso em: 10 dez. 2016.
- Santos, L. O. C., & Junior, D. S. G. (2022). Tecnologia da informação na gestão de restaurantes: uma revisão sistemática. *Revista Hospitalidade*, 345-375.
- Santos Madeira, G., & Pereira, M. (2011). Desenhando estruturas organizacionais: das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas. In *CONVIBRA CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*, 8., p. 1-14, 2011, Anais eletrônicos.
- Scarazzato, T., Panossian, Z., Tenório, J. A. S., Pérez-Herranz, V., & Espinosa, D. C. R. (2017). A review of cleaner production in electroplating industries using electro dialysis. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1590–1602. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.152>
- Silva, J. M. D. O. (2022). Ações de sustentabilidade em restaurantes de regiões turísticas: uma revisão. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Simons, R. (1990). *The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives*. *Accounting, Organizations and Society*, 15(2), 127-143.
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017) – Panoramas dos Pequenos Negócios.
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2023). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Relatorio-Tecnico-Abertura-Pequenos-Negocios-3\\_2023.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Relatorio-Tecnico-Abertura-Pequenos-Negocios-3_2023.pdf) Relatório Técnico Abertura Pequenos Negócios 3º trimestre de 2023.

- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3oSobreviv%C3%AAncia\\_2020\\_Web\\_Final.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3oSobreviv%C3%AAncia_2020_Web_Final.pdf)
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021) Pesquisa Sobrevivência das empresas Relatório final 2020.
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016) Pesquisa Sobrevivência das empresas no Brasil.
- Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2023) Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae-de-joinville-registraumentoemnovasformalizacoesdemei,4beffc11c6d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae-de-joinville-registraaumentoemnovasformalizacoesdemei,4beffc11c6d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD). Sebrae de Joinville registra aumento em novas formalizações de MEI. Publicado em 04/04/2023.
- Schubert, S. F. (2021). COVID-19: Economic consequences for a small tourism dependent economy. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15, 2297.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson UK.
- de Souza, A. L. (2017). A tecnologia da informação como ferramenta de gestão estratégica: estudo de caso em um restaurante no município de garça/SP. *Revista Eletrônica e-Fatec*, 7(1), 10-10.
- Stake, R. E. (1978). The case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, v. 7, n. 2, p. 5-8.
- Stoner, J. A. F; Freeman, R. E. (1999) *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, Inc.
- Stringuini, F. R. (2010). *Adequação á produção mais limpa: estudo de caso no restaurante o guardião do Embaú*. 60(4), 982-992.
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2017). Management control systems: The role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0032>
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>

- Talento, L. M. P., Spinola, C. de. A., Souza, L. N., & Souza J. G. (2020). Qualidade dos estabelecimentos de A&B no centro histórico de Salvador: uma análise a partir da percepção de seus prepostos e clientes. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 603-621.  
<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6658>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88(November 2019), 102415.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Tranca, T. L. S. R. (2020). Contribuição do total quality management na gestão estratégica de restaurantes: Estudo de caso no restaurante regional império do baía.
- Turchetto, Q. (2017). *Ferramentas de gestão ambiental como estratégia para construção de espaços sustentáveis de alimentação*. <http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/1040>
- UNIPLAC. (2021). *Aprovado o primeiro mestrado associado em sistemas produtivos de Santa Catarina*. [https://www.uniplaclages.edu.br/noticias\\_visualiza/5751-aprovado-o-primeiro-mestrado-associado-em-sistemas-produtivos-de-santa-catarina#:~:text=O Programa Interinstitucional Associado em Sistemas Produtivos -,de 14 a 18 de setembro de 2020](https://www.uniplaclages.edu.br/noticias_visualiza/5751-aprovado-o-primeiro-mestrado-associado-em-sistemas-produtivos-de-santa-catarina#:~:text=O Programa Interinstitucional Associado em Sistemas Produtivos -,de 14 a 18 de setembro de 2020).
- Unwto (2020). World tourism barometer -update June 2020. *World Tourism Barometer*, 18(3):1 – 32. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.3>
- Upneja, A., & Dalbor, M. C. (2001). An examination of capital structure in the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(2), 54- 59.
- Urban Systems* (2023). Recuperado em 30 de janeiro de 2024 de <https://www.urbansystems.com.br/melhoresidadesparanegocios> Melhores cidades para negócios.
- Vasconcelos, L. Y. (2013). Gestão de estoque em restaurantes: um estudo de caso. *GEPROS Gestão Da Produção, Operações e Sistemas*, 4, 111–128.
- Viva Bem (n.d). Associados Joinville. Recuperado em 23 de fevereiro de 2023 de <https://www.vivabemaqui.com.br/> .
- Wu, M., Pei, T., Wang, W., Guo, S., Song, C., Chen, J., & Zhou, C. (2021). Roles of locational factors in the rise and fall of restaurants: A case study of Beijing with POI data. *Cities*, 113, 103185.

- Yang, Y., Roehl, W. S., & Huang, J. H. (2017). Understanding and projecting the restaurantscape: The influence of neighborhood sociodemographic characteristics on restaurant location. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 33-45.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. de O., & Leone, C. (2018). Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), 356–360.
- Zhang, J., Xie, C., & Morrison, A. M. (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief restoration and negative emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(January), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.011>
- Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(2018), 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.12.004>

## APÊNDICES

### Apêndice A Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional”, coordenada por Gabriela Resende Yamamoto. O objetivo deste estudo é identificar as estratégias utilizadas por restaurantes de Joinville que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade no ciclo de vida organizacional.

Como participante desta pesquisa, você deverá responder um questionário on-line com 20 perguntas fechadas. A sua participação nesta pesquisa acontecerá entre novembro de 2023 e fevereiro de 2024.

Com sua participação nesta pesquisa, você estará exposto a riscos mínimos com origem psicológica ou emocional, que podem estar relacionadas ao constrangimento de responder alguma questão. Caso isso ocorra, você pode desistir de participar da pesquisa, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo.

Esta pesquisa trará benefícios aos respondentes à medida que os resultados podem apontar para estratégias que contribuam com a ampliação do ciclo de vida organizacional, e também poderão evitar as práticas relacionadas ao encurtamento deste.

Ademais os benefícios também serão percebidos na comunidade científica à medida que fornecerá conteúdo para mais discussões e continuidade de pesquisas na área de gestão estratégica de restaurantes.

Sua participação é voluntária e você terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer questões, que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza. Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como, terá livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes, durante e após a pesquisa. É importante saber que não há despesas pessoais para você em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação, pois está é voluntária após assinatura. Também poderá solicitar indenização por quaisquer danos causados a você, participante, no decorrer da pesquisa e após a coleta dos dados. Guarde este TCLE assinado por, no mínimo, cinco anos. Os dados coletados ficarão sob posse e guarda do pesquisador responsável por 5 anos, e após este período serão permanentemente deletados dos arquivos digitais e incinerados, em se tratando de arquivos físicos.

Você terá garantia de acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas por meio de telefone e e-mail informados neste documento. O pesquisador responsável por esta investigação é Gabriela Resende Yamamoto, mestranda no Programa de Pós Graduação em Sistemas Produtivos. Em caso de dúvida, você pode entrar em contato com a mesma pelo e-mail [gabriela.yamamoto@univille.br](mailto:gabriela.yamamoto@univille.br) ou telefone (47) 99754-8201.

É garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes sejam divulgados.

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Se você alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Univille, no endereço Rua Paulo Malschitzki, 10, Bairro Zona Industrial, Campus Universitário, Bloco B, sala 119, CEP 89.219-710 - Joinville/SC, telefone (47) 3461-9235, em horário comercial, de segunda a sexta, ou pelo e-mail [comitetica@univille.br](mailto:comitetica@univille.br).

As informações neste termo são importantes e incluem o contato com o pesquisador responsável pela pesquisa. Orienta-se que você salve um *print* de tela e/ou imprima este documento.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, o aceite em participar da pesquisa se fará mediante o assinalamento do ícone com a informação ‘sou maior de 18 anos, li o TCLE e concordo em participar da pesquisa intitulada “Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional”’.

- Sou maior de 18 anos, li o TCLE e concordo em participar da pesquisa intitulada “Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional”.
- Sou maior de 18 anos, li o TCLE e NÃO concordo em participar da pesquisa intitulada “Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional”.
- Sou Menor de 18 anos.

## Apêndice B Questionário

### Enquadramento no Ciclo de vida organizacional

**1. Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**2. Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**3. Somos uma organização com diretores e acionistas.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**4. O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**5. O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**6. O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**7. A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**8. A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**9. A estrutura organizacional da empresa é formalizada.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

**10. A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**11. A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**12. Na organização temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**13. O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**14. O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de conhecimento entre os departamentos.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**15. O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**16. O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**17. O processamento de informações não é muito sofisticado.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**18. O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**19. O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.**

Discordo completamente  Discordo  Não concordo nem discordo  Concordo  Concordo completamente

**20. A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.**

( ) Discordo completamente ( ) Discordo ( ) Não concordo nem discordo ( ) Concordo ( ) Concordo completamente

## Apêndice C Modelo carta convite

Prezado(a) associado(a),

Solicito a atenção à pesquisa da mestranda Gabriela Resende Yamamoto, do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP) da UNIVILLE, orientado pela Prof. Dra. Yoná da Silva Dalonso, cujo objetivo do estudo é identificar as estratégias utilizadas por restaurantes de Joinville que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade no ciclo de vida organizacional. Solicitamos aos associados a participação respondendo o seguinte questionário online: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScce0grmdLrq\\_0lf17EcaZ6hqALoJ9tPIueHbsrdKlvZepw8w/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScce0grmdLrq_0lf17EcaZ6hqALoJ9tPIueHbsrdKlvZepw8w/viewform) . Obrigada pela colaboração na pesquisa!

## Apêndice D Carta de anuência Sindicato Viva Bem

### Carta de Anuência

Joinville, 24 de maio de 2023.

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos participantes da pesquisa associados à este Sindicato, denominado Viva Bem Aqui, Sindicato Patronal de Hotéis Restaurantes Bares e Similares de Joinville/SC e Região, que tiverem interesse em participar. Assim, autorizamos a pesquisadora Gabriela Yamamoto, a realizar a pesquisa com o título "Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional", que tem por objetivo geral identificar as estratégias utilizadas por restaurantes de Joinville que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade no ciclo de vida organizacional. Será solicitado aos participantes da pesquisa que respondam o questionário on-line formatado no *Google Forms* enviado por e-mail juntamente com o TCLE que deve ser igualmente consentido. Posteriormente alguns respondentes, cujas empresas forem consideradas "maduras" em relação ao seu ciclo de vida, serão convidados a participar de uma entrevista presencial individual.

A pesquisadora responsável declara que cumprirá o que determina a Resolução CNS 466/2012 e nós contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Informamos que nossa instituição poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar essa anuência. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas, de maneira totalmente anônima em relação aos nomes dos participantes.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.  
Atenciosamente,

  
\_\_\_\_\_  
Ana Luiza Moeller Wetzel  
Presidente Sindicato VivaBem – Sindicato de Hotéis, Restaurantes,  
Bares e Similares de Joinville & Região  
CNPJ 83.179.424/0001-92

## Apêndice E Anuência Câmara de Dirigentes e Lojistas De Joinville

### Carta de Anuência

Joinville, 17 de maio de 2023.

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que será assinado pelos participantes da pesquisa associados à Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento, da Câmara de Dirigentes Lojistas de Joinville, que tiverem interesse em participar. Assim, autorizamos a pesquisadora Gabriela Yamamoto, a realizar a pesquisa com o título "Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional" que tem por objetivo geral identificar as estratégias utilizadas por restaurantes de Joinville que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade no ciclo de vida organizacional. Será solicitado aos participantes da pesquisa que respondam o questionário on-line formatado no *Google Forms* enviado por e-mail juntamente com o TCLE que deve ser igualmente consentido. Posteriormente alguns respondentes, cujas empresas forem consideradas "maduras" em relação ao seu ciclo de vida, serão convidados a participar de uma entrevista presencial individual.

A pesquisadora responsável declara que cumprirá o que determina a Resolução CNS 466/2012 e nós contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Informamos que nossa instituição poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar essa anuência. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e/ou revistas científicas, de maneira totalmente anônima em relação aos nomes dos participantes.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

 Documento assinado digitalmente  
GUILHERME KULKAMP  
Data: 25/05/2023 17:08:12-0300  
Verifique em <https://validar.j6.gov.br>

---

GUILHERME KULKAMP  
COORDENADOR  
CAMARA SETORIAL DE GASTRONOMIA E ENTRETENIMENTO DA CDL JOINVILLE  
Inserir nº de CNPJ 83.615.393/0001-75

## ANEXOS

Certificado de aprovação do projeto pelo comitê de ética em pesquisa



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional

**Pesquisador:** GABRIELA RESENDE YAMAMOTO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 69963323.6.0000.5366

**Instituição Proponente:** FUNDACAO EDUCACIONAL DA REGIAO DE JOINVILLE - UNIVILLE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.141.588

#### Apresentação do Projeto:

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), em 2020, o número de novas empresas no Brasil chegou a 3,36 milhões. Ao mesmo tempo que essas empresas são fundadas, 80% das micro e pequenas empresas não chegam a completar o primeiro ano, e 60% fecham antes dos cinco anos. Em se tratando de micro e pequenas empresas do ramo de serviços, os restaurantes e similares ocupam o primeiro lugar como modalidade de negócio no Brasil (SEBRAE SP, 2018). A baixa taxa de sobrevivência organizações implica em impactos para a sociedade, como a redução de postos de trabalho, visto que as micro e pequenas empresas respondem por 45% dos empregados formais do país (SEBRAE, 2016; IBGE, 2020). A sobrevivência dessas organizações depende da habilidade corporativa para mudar e adaptar-se às exigências do mercado (TROTT, 2012). Neste cenário, o presente projeto objetiva identificar as estratégias utilizadas por restaurantes de Joinville que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade no ciclo de vida organizacional, a fim de auxiliar na redução gradual da taxa de mortalidade das empresas relacionadas ao setor de alimentos e bebidas. Para isso propõe uma pesquisa exploratória aplicada com abordagem quali-quantitativa. Após concordância do Sindicato VivaBemAqui e da Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da Câmara de Dirigentes e Lojistas (CDL) de Joinville, e aprovação no comitê de ética em pesquisa, será solicitado que estas organizações de classe encaminhem a seus associados um email com convite para participar de uma pesquisa virtual por meio da resposta de um questionário. Os dados coletados servirão de

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

**Bairro:** Zona Industrial

**CEP:** 89.219-710

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3461-9235

**E-mail:** comitetica@univille.br



UNIVERSIDADE DA REGIÃO  
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 6.141.588

referência para a classificação do estágio do ciclo de vida de cada uma das empresas participantes, para a qual será utilizado o modelo proposto por Lester (2003). Após esta primeira etapa será encaminhado um convite para os responsáveis das empresas classificadas no estágio de maturidade, para participarem da segunda etapa que consiste em uma entrevista presencial semiestruturada, em data, horário e local a serem combinados entre o entrevistado e o pesquisador, a fim de identificar as estratégias de gestão que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade. As entrevistas serão gravadas após permissão dos participantes, para posterior transcrição e análise de conteúdo. Ao final da pesquisa espera-se divulgar dos resultados da pesquisa a comunidade envolvida na pesquisa a fim de contribuir para a adoção de estratégias que venham a possibilitar o alongamento do seu ciclo de vida empresarial, auxiliando na redução gradual da taxa de mortalidade das empresas relacionadas ao setor de alimentos e bebidas.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Identificar as estratégias utilizadas por restaurantes de Joinville que podem estar relacionadas ao estágio de maturidade no ciclo de vida organizacional.

Objetivo Secundário:

- Diagnosticar o segmento de alimentos e bebidas da cidade de Joinville;
- Examinar o conjunto de fatores relacionados ao encurtamento e a alongamento do ciclo de vida organizacional de empresas deste segmento da cidade de Joinville;
- Identificar as estratégias que levam a permanência das organizações no estágio de maturidade, a fim de estabelecer caminhos para o sucesso das empresas.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisa apresenta riscos mínimos com origem psicológica ou emocional, que podem estar relacionadas ao constrangimento de responder alguma questão proposta. Contudo este pode ser evitado por meio da recusa a responder algo que não os deixem confortáveis. Além disso, o respondente estará livre para encerrar o questionário e/ou entrevista a qualquer momento. Por fim, os questionários e as gravações ficarão em anonimato e as informações serão utilizadas apenas com propósito científico.

Esta pesquisa trará benefícios aos respondentes à medida que os resultados obtidos serão compartilhados com gestores. Estes, poderão utilizar as estratégias relacionadas aos estágios do ciclo de vida que, depois de analisados sistematicamente, sugerem auxiliar no processo para a maturidade da organização. Ademais os benefícios também se refletem na sociedade e comunidade científica à medida que permitirá conteúdo para mais discussões e continuidade de

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

**Bairro:** Zona Industrial

**CEP:** 89.219-710

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3461-9235

**E-mail:** comitetica@univille.br



UNIVERSIDADE DA REGIÃO  
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 6.141.588

investigações na área de gestão estratégica de restaurantes.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Serão selecionados a participarem da primeira etapa do projeto (questionário on line), homens e mulheres, maiores de idade, gestores de restaurantes com sede em Joinville –SC, de todos os portes e nichos, que estejam associados ao Sindicato VivaBem ou a Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL de Joinville.

Não participarão da pesquisa empresas que, ainda que afiliados às organizações VivaBem e a Câmara Setorial de Gastronomia e Entretenimento da CDL de Joinville, não estejam em funcionamento na data da pesquisa, bem como aqueles que não tem como atividade principal o fornecimento de refeições para consumo no local. Por fim, também não participarão aqueles que não assinarem o TCLE.

A pesquisadora informa um número de 56 participantes.

A presente proposta caracteriza-se como uma pesquisa exploratória aplicada a partir de análise quali-quantitativa. Em relação à técnica de investigação, esta pesquisa utilizará o questionário e a utilização de entrevistas. Esta pesquisa utilizará dados quantitativos obtidos a partir da aplicação do questionário estruturado, composto por 20 questões (Apêndice C) e também dados qualitativos primários, obtidos a partir da aplicação de entrevistas com perguntas norteadoras (Apêndice F), que visam identificar peculiaridades nas respostas. O questionário proposto neste estudo questiona dados da empresa relacionados ao enquadramento no modelo de ciclo de vida de Lester et al. (2003) (Quadro 4). Já as perguntas norteadoras foram redigidas com variáveis relacionadas a gestão estratégica com base nos autores analisados na revisão da literatura. Um convite (Apêndice D) será enviado pelo sindicato VivaBem e pela Câmara setorial de gastronomia e entretenimento aos restaurantes associados. Neste, haverá um link para acesso ao questionário on-line formatado no Google Forms. As questões são precedidas pelo o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), que deverá ser aceito antes da continuidade da participação. A entrevista acontecerá de forma presencial, a partir de agendamento em horário comercial de segunda a sexta feira, em local a ser definido por ambos, pesquisador e participante da pesquisa. Para participar da etapa II, o gestor deverá assinar novo termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice E), que contempla o assentimento da gravação da entrevista para posterior transcrição e análise de dados.

É mencionado a guarda e posse dos documentos gerados na pesquisa.

São apresentados a metodologia de análise de dados, os resultados esperados e o financiamento da pesquisa como próprio. O cronograma da pesquisa é informado e a coleta de dados dos

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br



UNIVERSIDADE DA REGIÃO  
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 6.141.588

questionários acontecerá entre 03/07/2023 a 31/08/2023 e a aplicação da entrevista acontecerá entre 01/09/2023 e 29/09/2023.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A folha de rosto está completamente preenchida e devidamente assinada.

Os instrumentos de pesquisa são apresentados.

As cartas de anuência do Sindicato VivaBem e da Câmara de Dirigentes e Lojistas De Joinville foram encaminhados e estão devidamente assinados e datados.

O TCLE para responder o questionário está de acordo com a Resolução 466/12.

O link para acesso ao TCLE e questionário foi enviado.

O TCLE para participar da entrevista está de acordo com a Resolução 466/12.

**Recomendações:**

Ao finalizar a pesquisa, o (a) pesquisador (a) responsável deve enviar ao Comitê de Ética, por meio do sistema Plataforma Brasil, o Relatório Final (modelo de documento na página do CEP no sítio da Univille Universidade).

Segundo a Resolução 466/12, no item

**XI- DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL**

XI.2 - Cabe ao pesquisador:

d) Elaborar e apresentar o relatório final;

Modelo de relatório para download na página do CEP no sítio da Univille Universidade.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto "Gestão estratégica de restaurantes da cidade de Joinville e sua influência no ciclo de vida organizacional", sob CAAE "69963323.6.0000.5366" do (a) pesquisador(a) "GABRIELA RESENDE YAMAMOTO", de acordo com a Resolução CNS 466/12 e complementares foi considerado APROVADO após análise.

Informamos que após leitura do parecer, é imprescindível a leitura do item "O Parecer do CEP" na página do Comitê no sítio da Univille, pois os procedimentos seguintes, no que se refere ao enquadramento do protocolo, estão disponíveis na página. Segue o link de acesso <http://www>.

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** [comitetica@univille.br](mailto:comitetica@univille.br)



Continuação do Parecer: 6.141.588

[univille.edu.br/status-parecer/645062](http://univille.edu.br/status-parecer/645062)

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade da Região de Joinville - Univille, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2148373.pdf	25/05/2023 22:56:42		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	25/05/2023 22:53:20	GABRIELA RESENDE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	DissertacaoFinal.docx	25/05/2023 21:20:24	GABRIELA RESENDE YAMAMOTO	Aceito
Declaração de concordância	Anuencia_SindicatoCDL.pdf	25/05/2023 19:58:09	GABRIELA RESENDE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_18_05.docx	25/05/2023 17:18:53	GABRIELA RESENDE YAMAMOTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Entrevista.docx	25/05/2023 17:18:01	GABRIELA RESENDE YAMAMOTO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOINVILLE, 26 de Junho de 2023

Assinado por:  
**Marcia Luciane Lange Silveira**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, n° 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** [comitetica@univille.br](mailto:comitetica@univille.br)