

GESTÃO DE UM RESTAURANTE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA CONTINGENCIAL: UM ESTUDO SOBRE ADAPTAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Bruna Angelo de Alcântara.¹
Francieli Boaria (orientadora)²

Resumo: Este estudo exploratório de abordagem qualitativa analisou a administração de um restaurante bistrô, situado em Foz do Iguaçu/PR, sob a ótica da teoria contingencial. A pesquisa teve como objetivo compreender como a gestão e a tomada de decisões no restaurante variam em resposta a diferentes condições e necessidades do ambiente organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com a gestora de recursos humanos do restaurante. O roteiro da entrevista, composto por 14 perguntas abertas, foi elaborado com base nos princípios da teoria contingencial. Em conclusão, este estudo revela que a gestão do restaurante estudado reflete uma dualidade teórica. Embora se observem elementos de alinhamento com a Teoria Contingencial, especialmente na adaptação de algumas práticas às variações do ambiente (como promoções sazonais e ajustes de escala), a estrutura organizacional e operacional demonstra forte influência da Teoria Clássica da Administração. A padronização de processos, a rigidez em aspectos como precificação e cardápio, e a centralização decisória são características que remetem à abordagem clássica, limitando a capacidade de adaptação do restaurante. Assim, o restaurante opera em um espectro entre a busca por flexibilidade contingencial e a manutenção da estabilidade clássica.

Palavras-chave: Teoria da administração; Teoria contingencial; Restaurante; Gestão.

Abstract: This exploratory study with a qualitative approach analyzed the administration of a bistro restaurant, located in Foz do Iguaçu/PR, from the perspective of contingency theory. The research aimed to understand how the management and decision-making in the restaurant vary in response to different conditions and needs of the organizational environment. Data collection was conducted through a semi-structured interview with the restaurant's human resources manager. The interview script, composed of 14 open-ended questions, was developed based on the principles of contingency theory. In conclusion, this study reveals that the management of the restaurant studied reflects a theoretical duality. Although elements of alignment with Contingency Theory are observed, especially in the adaptation of some practices to environmental variations (such as seasonal promotions and scale adjustments), the organizational and operational structure demonstrates a strong influence of Classical Management Theory. The standardization of processes, the rigidity in aspects such as pricing and menu, and the centralization of decision-making are characteristics that are reminiscent of the classical approach, limiting the restaurant's ability to adapt. Thus, the restaurant operates on a spectrum between the pursuit of contingency flexibility and the maintenance of classical stability.

Keywords: Administrative Theory; Contingency theory; Restaurant; Management.

Introdução

A teoria da contingência salienta características de uma gestão flexível e adaptável, sugerindo que a forma como uma organização deve ser estruturada e como as pessoas devem ser gerenciadas depende de uma série de fatores externos e internos, como o ambiente de mercado, a tecnologia disponível, o tipo de tarefa que a organização realiza, a cultura organizacional, entre outros. Neste tipo de abordagem, é possível verificar a existência de

¹ Discente do curso de Bacharelado em Hotelaria da UNIOESTE.

² Mestre em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI. Pesquisadora em hospitalidade e tecnologias. Docente no curso de Bacharelado em Hotelaria da UNIOESTE. francieli.boaria@unioeste.br

uma relação estreita entre ambiente interno/externo e técnicas administrativas adequadas para que a organização atinja seu objetivo de maneira eficaz (Chiavenato, 2003).

Organizações eficazes são aquelas que conseguem alinhar sua estrutura às condições ambientais. Inclusive, ficou evidente durante o cenário de incerteza e restrições impostas pela crise sanitária durante a pandemia de covid-19, a variação da capacidade de adaptação dos restaurantes conforme seu porte e estratégias organizacionais adotadas, destacando a importância da flexibilidade administrativa conforme os princípios da teoria contingencial.

A tarefa de produzir o alimento e fazer com que este chegue até a mesa do consumidor final sempre foi uma verdadeira odisséia. Em contexto de pandemia, esse desafio foi multiplicado, tendo em vista os riscos envolvidos no transporte entre campo e cidade, os diferentes protocolos sanitários, a impossibilidade do não contato, a comercialização direta, entre outros (Dias; Bezerra, 2021, p. 98).

Aqueles que conseguiram ajustar suas estratégias, inovar nos processos e compreender as necessidades emergentes do mercado demonstraram maior resiliência. A pandemia reforçou a importância da flexibilidade administrativa e da gestão estratégica orientada ao contexto. As lições aprendidas durante o evento da pandemia continuarão a moldar a dinâmica do setor de restaurantes, promovendo abordagens mais ágeis e preparadas para enfrentar novos desafios e transformações.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar a administração do restaurante bistrô sob a perspectiva da teoria contingencial, buscando compreender como a gestão e a tomada de decisões variam de acordo com as condições e necessidades do ambiente organizacional. A pesquisa teve como foco verificar quais pontos o estabelecimento estudado se enquadra na teoria, além de identificar as práticas de gestão e adaptação da operação do restaurante.

Metodologia

O estudo de caráter exploratório, adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que seu objetivo foi compreender as práticas organizacionais de um restaurante pertencente a uma rede de franquias, localizado em um shopping de Foz do Iguaçu/PR (Gil, 2002).

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista com a gestora de recursos humanos (RH) nas dependências do restaurante, no dia 22/01/2025. O roteiro semiestruturado contou com 14 perguntas, elaborado com base nos princípios da teoria contingencial. Ele visou explorar as práticas adotadas pelo restaurante em resposta a variáveis específicas da teoria abordada.

Resultados e Discussões

O Quadro 1 relaciona as perguntas abordadas na pesquisa com as respostas fornecidas pela gestora de RH do restaurante, bem como, analisa se as respostas estão ou não alinhadas à teoria contingencial.

Quadro 1 – Resultados obtidos

Pergunta	Resposta	Status
1) Como os preços e promoções são ajustados conforme demanda e concorrência?	Os preços são ajustados com base no custo dos insumos, não tanto na demanda ou concorrência. Sendo uma franquia, há pouca flexibilidade para alterar os preços.	✗

Pergunta	Resposta	Status
2)Quais estratégias são usadas em períodos de alta e baixa sazonalidade?	Em períodos de baixa, são criados menus promocionais com valores mais acessíveis.	✓
3)O cardápio é adaptado conforme disponibilidade de ingredientes e preferências dos clientes?	Não, por ser franquia, o cardápio segue um padrão fixo, tanto em insumos quanto nas marcas dos produtos.	✗
4)Como lidar com aumentos inesperados no número de clientes?	A única ação tomada é chamar um funcionário extra ou remanejar a escala dos colaboradores.	✓
5)A gestão muda em momentos de crise ou alta performance?	O estilo de gestão não muda, pois segue um padrão estabelecido.	✗
6)Como a equipe é envolvida em decisões estratégicas de rápida adaptação?	Toda sexta-feira é realizada uma reunião. Quando há necessidade de mudanças e os colaboradores podem decidir, é feita uma votação.	✓
7)Como o restaurante reage a mudanças externas, como preços de fornecedores ou regulamentações?	Adapta-se aumentando os preços. Como está localizado em um shopping, a principal interferência externa são os horários de funcionamento, que devem ser seguidos.	✓
8)Há estratégias para crises imprevistas, como pandemias ou desastres naturais?	Não existe uma estratégia específica para esse tipo de situação.	✗
9)O atendimento é ajustado para clientes com diferentes necessidades e restrições alimentares?	O restaurante oferece pratos específicos para intolerantes à lactose, veganos e vegetarianos.	✓
10)Os serviços mudam conforme o perfil dos clientes, como turistas ou moradores locais?	Não, desde o preço até o atendimento, tudo permanece igual.	✗
11)As equipes são reorganizadas ou treinadas para eventos e horários de pico?	Não, só é feito um treinamento se for inserido um novo prato no cardápio.	✗
12)Os processos operacionais são otimizados para situações de alta pressão?	Não, seguem um padrão.	✗
13)Existem planos para lidar com atrasos em insumos ou falhas em equipamentos?	Sim, há sempre um planejamento. O restaurante possui várias geladeiras para armazenamento e os insumos são pedidos para a semana inteira.	✓
14)Quais fatores são prioritários ao planejar mudanças no cardápio ou estrutura?	Como é uma franquia, as mudanças são feitas apenas dentro do que a franquia permite.	✗

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas fornecidas mostram que o restaurante, por ser uma franquia, tem pontos de flexibilidade, mas também apresenta rigidez estrutural que pode impactar sua capacidade de adaptação. Com base nos autores da teoria abordada, esses são os pontos (Laurence; Lorsch, 1967 *apud* Souza *et al.* 2013):

1. Pontos Alinhados à Teoria Contingencial ✓

Os seguintes aspectos mostram flexibilidade e adaptação ao ambiente, o que é coerente com a Teoria Contingencial:

- Promoções em períodos de baixa sazonalidade (#2) → Ajustar os preços para atrair clientes nos momentos de menor movimento demonstra uma resposta estratégica às variações da demanda.
- Chamar funcionários extras ou reorganizar escalas (#4) → Ajuste operacional para lidar com imprevistos, evitando sobrecarga da equipe.
- Reuniões semanais e votação da equipe em algumas decisões (#6) → Abertura para participação dos funcionários nas decisões favorece adaptação e inovação.
- Adaptação a mudanças externas como custos de insumos e horários do shopping (#7) → Mesmo com limitações, há resposta ao ambiente externo.

- Atendimento a clientes com restrições alimentares (#9) → Oferecer opções para veganos, vegetarianos e intolerantes à lactose permitem atender melhor o público.
- Planejamento para atrasos e problemas de equipamentos (#13) → Manter estoques adequados e prever falhas evita prejuízos operacionais.

Conclusão: Nessas áreas, o restaurante demonstra capacidade de adaptação, ajustando processos para melhor atender a demanda, reduzir impactos externos e otimizar o funcionamento.

2. Pontos em Desacordo com a Teoria Contingencial ✗

Os seguintes pontos revelam rigidez estrutural, o que pode dificultar a adaptação a mudanças e imprevistos:

- Preços fixos e pouca influência da concorrência (#1) → Não ajustar os preços conforme a concorrência ou a demanda pode reduzir a competitividade e diminuir a atratividade para clientes.
- Rigidez no cardápio devido ao modelo de franquia (#3) → A impossibilidade de adaptar ingredientes ou ofertas pode ser um problema caso haja mudanças nas preferências dos consumidores.
- Gestão fixa, sem variações em momentos de crise (#5) → Não adaptar o estilo de gestão em períodos críticos pode prejudicar a eficiência e a moral da equipe.
- Falta de estratégia para crises imprevistas como pandemias e desastres naturais (#8) → A ausência de um plano para situações extremas pode colocar a operação em risco diante de eventos inesperados.
- Atendimento padronizado sem diferenciação para turistas ou moradores locais (#10) → Não personalizar a experiência do cliente pode reduzir a fidelização e a atratividade do restaurante.
- Treinamentos apenas quando há novos pratos (#11) → Limitação no treinamento da equipe pode prejudicar a qualidade do atendimento em eventos ou períodos de pico.
- Processos operacionais rígidos, sem otimização para alta pressão (#12) → Não modificar fluxos de trabalho em momentos críticos pode gerar gargalos operacionais e comprometer a eficiência.
- Mudanças no cardápio ou estrutura restritos às diretrizes da franquia (#14) → A falta de autonomia para inovar pode reduzir a capacidade de resposta às tendências de mercado.

Conclusão: O modelo de franquia impõe restrições rígidas que limitam a capacidade de adaptação do restaurante, tornando-o menos ágil para responder a mudanças no mercado, crises e preferências dos clientes.

Considerações Finais

A análise das respostas fornecidas pela gestora de Recursos Humanos do restaurante revela uma estrutura de gestão predominantemente padronizada, alinhada com os princípios de modelos de franquia. Embora se observem práticas que demonstram aderência parcial à Teoria Contingencial, como a implementação de promoções em períodos de baixa demanda e a modulação de escalas de trabalho para acomodar flutuações na demanda, constata-se uma rigidez significativa em diversos aspectos operacionais.

A inflexibilidade na definição de preços, na composição do cardápio e na execução dos processos operacionais pode representar uma limitação à capacidade de adaptação do

restaurante frente às dinâmicas do mercado, a eventos de crise e às oscilações nas preferências do consumidor.

Nesse sentido, para um maior alinhamento com a Teoria Contingencial, recomenda-se que o restaurante invista em programas de treinamento contínuo, desenvolva um plano de contingência para situações de crise e promova a otimização de seus processos operacionais. Tais medidas podem contribuir para uma gestão mais dinâmica e responsiva às variáveis ambientais, favorecendo a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

A Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol emerge como a abordagem teórica que melhor espelha a estrutura de gestão do restaurante, conforme evidenciado pelas respostas da gestora. Essa teoria enfatiza a importância de uma estrutura organizacional formalizada, da padronização de processos e da adoção de uma gestão baseada em regras e procedimentos predefinidos, características marcantes das operações do restaurante. Embora elementos da Teoria das Contingências possam ser identificados, notadamente na adaptação de estratégias a variações sazonais e no ajuste do quadro de funcionários em resposta à demanda, a centralização do poder decisório e a padronização operacional refletem mais consistentemente os princípios da abordagem clássica da administração.

Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, J.; BEZERRA, J. **Impactos da Covid-19 na produção e comercialização de alimentos em Brasília-DF**: desafios para os assentados/acampados da reforma agrária. *Geotextos*, Brasília, vol. 17, n. 1, julho, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, p.41.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press, 1967 *apud* Souza *et al.* **A teoria da contingência e suas implicações para a estratégias em empresas inovadoras incubadas**, 2013.