



**Universidade de Brasília
Faculdade de Tecnologia**

**Planejamento e Gestão de Riscos no Setor de
Restaurantes - uma Abordagem Estatística**

Nowan Seiki Takematsu

PROJETO FINAL DE CURSO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Brasília
2024

**Universidade de Brasília
Faculdade de Tecnologia**

**Planejamento e Gestão de Riscos no Setor de
Restaurantes - uma Abordagem Estatística**

Nowan Seiki Takematsu

Projeto Final de Curso submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Annibal Affonso

Brasília
2024

T000p Takematsu, Nowan Seiki.
Planejamento e Gestão de Riscos no Setor de Restaurantes -
uma Abordagem Estatística / Nowan Seiki Takematsu; orienta-
dor Annibal Affonso. -- Brasília, 2024.
68 p.

Projeto Final de Curso (Engenharia de Produção) -- Univer-
sidade de Brasília, 2024.

1. Restaurantes. 2. Gestão de riscos. 3. Falência. 4. Mitigação
de riscos. I. Affonso, Annibal, orient.

**Universidade de Brasília
Faculdade de Tecnologia**

**Planejamento e Gestão de Riscos no Setor de
Restaurantes - uma Abordagem Estatística**

Nowan Seiki Takematsu

Projeto Final de Curso submetido como requi-
sito parcial para obtenção do grau de Enge-
nheiro de Produção

Trabalho aprovado. Brasília, 9 de Agosto de 2024:

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto,
UnB/FT/ENE

Prof. Dr. Júlio Menezes , ESD/DEPPG
Examinador Externo

Examinador interno

Brasília
2024

Dedico esse trabalho a minha família, amigos e equipe de trabalho.

Agradecimentos

Agradeço ao meu professor orientador Dr. Annibal Affonso por me instruir na construção desse projeto de graduação e aos demais professores do curso de engenharia de produção que forneceram os insumos para eu me tornar o profissional que sou hoje, e dessa forma, sintetizar todo conhecimento obtido ao longo dos anos nesse projeto.

Agradeço também à minha família que sempre me deu suporte e incentivou os estudos dentro do meu ambiente, não somente de maneira profissional e acadêmica, mas também, no âmbito de crescimento pessoal. Espero me tornar um ótimo ser humano e profissional a cada dia por causa dessas sementes semeadas.

*“If you find that you’re spending almost all your time on theory,
start turning some attention to practical things;
it will improve your theories.
If you find that you’re spending almost all your time on practice,
start turning some attention to theoretical things;
it will improve your practice.”
(Donald Knuth)*

Resumo

Este trabalho teve como objetivo avaliar a percepção, o planejamento e a gestão de riscos no setor de restaurantes brasileiros, com foco nas diferenças relacionadas ao perfil das empresas. Por meio de um formulário com 53 questões, utilizando a escala de likert, restaurantes de diversos perfis responderam as questões distribuídas por meio da rede social whatsapp. Utilizando uma abordagem quantitativa, a pesquisa coletou dados de diversas empresas do setor, variando por tipo de restaurante, controle do negócio, região do Brasil, faixa etária e tamanho da empresa. A análise dos dados permitiu identificar o ranking de importância atribuído a diferentes tipos de riscos, bem como a correlação entre esses riscos e os perfis das empresas participantes. Além disso, foram detalhadas as percepções e práticas de gestão de riscos em áreas específicas, como riscos estratégicos, financeiros, legais, e de imagem. Os resultados mostraram que empresas de diferentes perfis têm variações significativas na percepção e gestão de riscos, com pequenas empresas apresentando uma maior preocupação com riscos de imagem, enquanto empresas maiores demonstram uma maior confiança em sua capacidade de gerenciar crises. Com base nesses resultados, foram propostas medidas de mitigação de riscos para cada área analisada, oferecendo um insumo valioso para a melhoria da gestão no setor. Conclui-se que a gestão de riscos é uma base essencial para o amadurecimento e sucesso das empresas de restaurantes, sendo necessário um enfoque contínuo e adaptado às especificidades de cada perfil empresarial.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Setor de Restaurantes; Planejamento; Perfil Empresarial; Mitigação de Riscos.

Abstract

This study aimed to assess the perception, planning, and risk management in the Brazilian restaurant sector, focusing on the differences related to the companies' profiles. Through a 53-question survey, using a Likert scale, restaurants of various profiles responded to the questions distributed via the WhatsApp social network. Using a quantitative approach, the research collected data from several companies in the sector, varying by type of restaurant, business control, region of Brazil, age group, and company size. Data analysis allowed for the identification of the ranking of importance attributed to different types of risks, as well as the correlation between these risks and the profiles of the participating companies. Additionally, perceptions and risk management practices in specific areas, such as strategic, financial, legal, and reputational risks, were detailed. The results showed that companies of different profiles have significant variations in risk perception and management, with small businesses showing greater concern with reputational risks, while larger companies demonstrate greater confidence in their ability to manage crises. Based on these results, risk mitigation measures were proposed for each analyzed area, offering valuable input for improving management in the sector. It is concluded that risk management is an essential foundation for the maturity and success of restaurant businesses, requiring a continuous focus that is adapted to the specificities of each business profile.

Keywords: Risk Management; Restaurant Sector; Planning; Business Profile; Risk Mitigation.

Lista de ilustrações

Figura 1.1	Margem Restaurante Delivery Durante a Pandemia.	16
Figura 2.2	Processos Trabalhistas no Brasil.	24
Figura 2.3	Turn Over Anual Restaurantes x Setor Privado (EUA).	25
Figura 2.4	Taxa de falência por autor e ano.	30
Figura 2.5	Fatores que Afetam a Viabilidade de um Restaurante	32
Figura 2.6	Elementos separados por área de risco.	33
Figura 5.7	Risco Operacional em função da Quantidade de Colaboradores	51
Figura 5.8	Percepção do Risco Estratégico em função da Faixa Etária da Empresa .	54
Figura 5.9	Percepção do Risco Financeiro em função da Quantidade de Colaboradores	56
Figura 5.10	Percepção do Risco Legal em função da Quantidade de Colaboradores .	59
Figura 5.11	Percepção do Risco de Imagem em função da Quantidade de Colaboradores	62

Lista de tabelas

Tabela 2.1	Pesquisas sobre Falência de Restaurantes	29
Tabela 5.2	Características das Empresas e Respondentes	43
Tabela 5.3	Média e Desvio Padrão das Percepções de Risco	44
Tabela 5.4	Média e Desvio Padrão das Percepções de Risco	45
Tabela 5.5	Média de Percepção de Risco por Perfil de Controle	46
Tabela 5.6	Média de Percepção de Risco por Faixa de Idade da Empresa	48
Tabela 5.7	Resumo das Médias de Diferentes Tipos de Risco	50
Tabela 5.8	Médias de Respostas sobre Risco Operacional	50
Tabela 5.9	Médias de Respostas sobre Risco Estratégico	53
Tabela 5.10	Médias de Respostas sobre Risco Financeiro	55
Tabela 5.11	Médias de Respostas sobre Risco Legal	58
Tabela 5.12	Médias de Respostas sobre Risco de Imagem	61

Lista de Quadros

2.1	Índices Financeiros	23
4.1	Tipos de Restaurante e Suas Características	38
4.2	Categorias e Tipos de Restaurantes	39
4.3	Categorias e Tipos de Oferta	40

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Problema	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	16
2	Revisão Teórica	18
2.1	Conceito de Risco	18
2.2	Tipologia de Risco	19
2.2.1	Risco Estratégico	19
2.2.2	Risco Operacional	21
2.2.3	Risco Financeiro	21
2.2.4	Risco Legal	22
2.2.5	Risco de Imagem	25
2.3	Gestão de Riscos	26
2.4	Gestão de Riscos no Setor de Restaurantes	27
2.4.1	Taxa de Falência no Setor	28
2.4.2	Fatores de Risco no Setor de Restaurante	31
3	Metodologia	35
3.1	Classificação da Pesquisa	35
3.2	Instrumentos de Medida	35
3.3	População e Amostra	35
4	O Setor de Restaurantes	37
4.1	Caracterização de Restaurantes por Serviço, Oferta ou Culinária	37
4.2	Diferença entre Bares e Restaurantes	40
5	Resultados	42
5.1	Análise dos Resultados	42
5.1.1	Perfil das Empresas	42
5.1.2	Percepção da Existência e Planejamento do Risco	43
5.2	Riscos no Geral	49
5.3	Risco Operacional	50
5.3.1	Mitigação do risco operacional	52

5.4	Risco Estratégico	52
5.4.1	Mitigação Risco Estratégico	54
5.5	Risco Financeiro	55
5.5.1	Mitigação Risco Financeiro	57
5.6	Risco Legal	58
5.6.1	Mitigação Risco Legal	60
5.7	Risco de Imagem	61
5.7.1	Mitigação do Risco de Imagem	63
	Conclusão	64
	Referências	66

1 Introdução

1.1 Problema

A atividade empresarial é inerentemente uma atividade de risco, devido às incertezas do mercado, incompatibilidades entre produtos e serviços, instabilidades econômicas e frequentemente uma alta necessidade de investimento de capital. De acordo com um estudo da CNI (2018), o Brasil está classificado em último lugar entre 18 países em termos de insegurança jurídica, relações de trabalho e burocracia. Em uma análise mais abrangente, o IBGE (2018) revelou que, antes da pandemia, a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil era de 84% após um ano. No entanto, apenas 22,9% das empresas com 10 anos de existência permaneciam ativas.

Mesmo com todos os riscos associados à atividade empresarial no Brasil, o plano de sobrevivência do SEBRAE (2021) identifica a falta de preparo pessoal como um dos principais fatores para o fechamento de empresas: 59% dos empresários fizeram no máximo seis meses de planejamento antes de abrir o negócio, e 58% não elaboraram um plano de negócios. Portanto, não é apenas o ambiente econômico que contribui para o insucesso empresarial no Brasil. O desenvolvimento de habilidades de planejamento e gestão de riscos é uma lacuna evidente que precisa ser preenchida para aumentar a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras.

O setor de restaurantes é um dos mais afetados por altos níveis de falência, devido à sua competitividade, alto dinamismo, baixas barreiras de entrada e alta rotatividade de pessoal. A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos gestores de negócios de alimentação, para garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais (Gilinsky, Lopez, Santini, Eyler, 2010). Na realidade atual das organizações do setor de serviços de alimentação, uma nova lógica é perceptível: instabilidade, volatilidade e incerteza desafiam qualquer observador que busque regularidades e tendências (Oliveira, Moretti, Pozo, 2015). Nesse contexto, o gestor de restaurante deve desenvolver planos para mitigar tanto os riscos endógenos de sua organização quanto os exógenos no cenário atual. Existem artigos sobre gestão de riscos e planejamento, porém, ainda faltam estudos específicos para setores de atuação e diferenciações entre grandes e pequenas empresas, empresas mais antigas e novas, e empresas familiares ou não familiares.

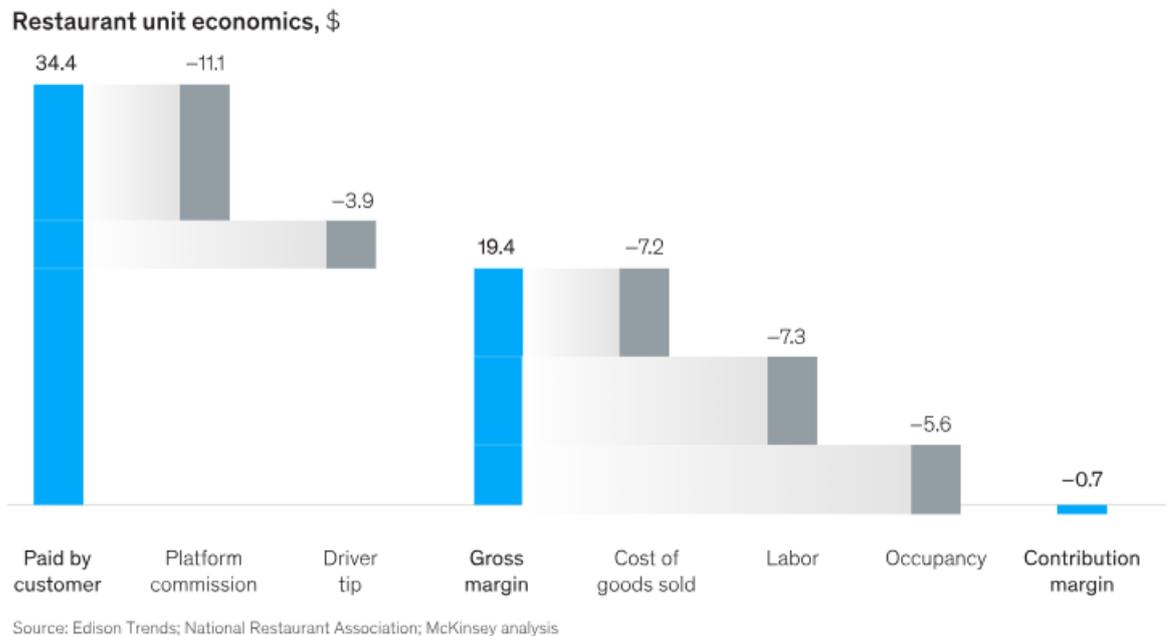
1.2 Justificativa

O hábito de alimentação fora de casa é cada vez mais frequente para o Brasileiro, hoje ele corresponde a 32,9% dos gastos dos brasileiros, segundo a ABRASEL (2019). De acordo com o levantamento feito pelo SEBRAE(2019), o setor gera 6 milhões de empregos diretamente a partir de 1 milhão de empresas e compõem 2,7% do PIB do Brasil, com um faturamento de 176 bilhões de reais em 2018. O setor de foodservice que abrange os bares, restaurantes e outros serviços de alimentação fora do lar, é um dos segmentos mais importantes da economia brasileira, não apenas pelo seu volume de negócios, mas também por sua capacidade de gerar empregos e impulsionar a economia local.

No entanto, devido a problemas principalmente internos, mas também externos, o setor vem sofrendo com margens baixas. A partir de uma pesquisa da Abrasel em 2023, constatou-se que 24% das empresas operam no vermelho, 34% se mantêm em equilíbrio e apenas 41% operam no lucro. Parsa et al. (2005) constataram, em um estudo de restaurantes em Ohio nos Estados Unidos, que 26% dos restaurantes independentes realmente falharam no primeiro ano e que as características de falta de estratégia interna bem definida, cultura e conhecimento operacional tinham maior relação com os fracassos do que o ambiente externo.

Após o surgimento das plataformas de delivery e a pandemia, o setor se tornou ainda mais competitivo. Um relatório conduzido pela McKinsey & Company durante a pandemia de COVID-19, mostra que os restaurantes nos Estados Unidos enfrentaram queda nos lucros e margens negativas, apesar do aumento das receitas impulsionadas pela entrega (Ahuja et al. 2021). Os principais benefícios que se obtêm com a gestão do risco são de caráter interno, como um melhor funcionamento organizacional através da gestão adequada dos recursos da empresa e prevenção de comportamentos inadequados (Tavares et al., 2016). Logo, a gestão de riscos no universo dos restaurantes desempenha um papel vital em meio a um cenário empresarial repleto de dinamismo e concorrência acirrada.

While delivery has helped many restaurants weather the COVID-19 pandemic, the added costs make the current model unsustainable for the long term.



McKinsey
& Company

Figura 1.1 – Margem Restaurante Delivery Durante a Pandemia.

Fonte: Ordering in: The rapid evolution of food delivery, (2021)

É, portanto, inegável a necessidade de uma gestão de riscos eficaz nesse setor abrangente, mas complexo. Este estudo tem como propósito fundamental a importância de abordar essa temática, oferecendo uma análise aprofundada das práticas de gestão de riscos em restaurantes identificando as diferenças entre a percepção e gestão de riscos em restaurantes com tamanhos, idades e controles diferentes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem o objetivo de avaliar a percepção, planejamento e nível de gestão de risco nas empresas brasileiras do setor de restaurantes. Dessa forma, apresentando possíveis alternativas de mercado para redução ou mitigação de riscos nos principais indicadores.

1.3.2 Objetivos específicos

No intuito de atingir o objetivo geral citado, foi necessário dividi-lo nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de gestão de riscos no setor de restaurantes brasileiros;
- Avaliar diferença na gestão de riscos no setor entre restaurantes grandes, médios ou pequenos (tamanho empresa);
- Avaliar diferença na gestão de riscos no setor entre restaurantes antigos ou novos(idade empresa);
- Estudar diferenças na gestão de riscos no setor entre restaurantes familiares e não familiares;
- Avaliar, com base nos objetivos anteriores, uma proposta de plano de gerenciamento de riscos no setor de restaurantes.

2 Revisão Teórica

2.1 Conceito de Risco

O risco é uma constante no esforço humano diário; desde o momento em que acordamos até o momento em que dormimos, estamos expostos a diversos níveis de risco. O que torna o estudo do risco tão fascinante é que, embora a maioria dos riscos que enfrentamos sejam involuntários, há aqueles que escolhemos correr intencionalmente (Damodaran, 2008).

O conceito de risco é amplamente compreendido de diversas maneiras. Algumas definições baseiam-se na incerteza, probabilidades, valores esperados, enquanto outras focam em perigo ou eventos indesejados. Aven (2011) destaca a importância de estudar o conceito de risco a partir de uma perspectiva histórica e de tendência de desenvolvimento, pois isso fortalece a compreensão dos pilares fundamentais da avaliação, gestão e comunicação de riscos.

Historicamente, no passado remoto, o futuro era tratado como algo místico, muitas vezes relegado à sorte e aos desejos dos deuses. Bernstein (1997) afirma que o estudo do risco foi um divisor de águas na história da humanidade; o desenvolvimento da teoria do risco libertou o homem e possibilitou o “acesso às coisas boas da vida”. Compreender o conceito de risco e sua existência permitiu ao homem utilizá-lo e transformá-lo em uma ciência. Sem isso, não veríamos os avanços tecnológicos da modernidade, os incríveis feitos da engenharia, como pontes, carros, aviões e sistemas elétricos, nem a solução de diversas doenças.

As raízes do conceito moderno de risco surgem do sistema de números hindu-arábico, estabelecido há 800 anos. No entanto, o estudo mais sério e científico começou durante a Renascença, quando as pessoas se libertaram das restrições do passado e submeteram crenças profundamente enraizadas a desafios abertos (Bernstein, 1997). O sistema de números arábicos surgiu por volta do século VI e gradualmente se espalhou pelo mundo, chegando à Europa por volta do século X. Mesmo com a inserção dos números arábicos, os gregos não substituíram a aleatoriedade pelo sistema de probabilidades e a ideia de que talvez o futuro pudesse ser previsível e controlável até certo ponto. O avanço começou quando Fibonacci publicou seu livro “Liber Abaci”, disseminando exemplos práticos de cálculos, como a sequência de Fibonacci, utilizando os números arábicos por toda a Europa. Isso poderia ter sido um passo espetacular para dominar o tema do risco, mas só ocorreu pelo menos 200 anos depois (Bernstein, 1997).

De acordo com Ecker-Lala (2010), falar em riscos geralmente se refere a acontecimentos que provocam efeitos negativos. Shives (2006) aponta que a visão de risco como algo que indica efeitos negativos vem da era pré-moderna, quando o risco estava associado a acontecimentos naturais, cujas consequências geralmente eram negativas. No entanto, com a globalização e

evolução tecnológica, o risco passou a ser visto de maneira mais abrangente e por outras perspectivas. A partir de uma visão moderna, os mesmos autores afirmam que o risco pode implicar em resultados negativos ou positivos. Nesse sentido, o conceito de risco pode ser abrangido como uma incerteza que gera implicações, como Aven (2011) conclui em seu estudo: o conceito mais abrangente é que risco é igual a incertezas mais consequências.

A atividade empresarial em si possui um alto grau de risco. Cabedo e Tirado (2004) corroboram essa visão, afirmando que o ambiente que rodeia uma empresa é cheio de incertezas, devido a um conjunto de fatores internos e externos que dificultam o comportamento empresarial, impondo desafios constantes às empresas. Riscos externos podem surgir de mudanças econômicas, desenvolvimento do mercado financeiro, políticas de cada país, mudanças na lei, ambiente tecnológico e demografia (Hristov et al., 2022; Karina et al., 2022). Por outro lado, riscos internos podem incluir erros humanos, fraudes, falhas de sistema e interrupções na produção, entre outros (Hristov et al., 2022; Karina et al., 2022).

2.2 Tipologia de Risco

Para conduzir um estudo mais preciso sobre os riscos no setor de restaurantes, é imperativo classificar e filtrar os tipos de riscos que serão abordados. Como destacado por Blumer (1931), nenhuma teoria ou investigação científica pode prescindir de uma classificação. Assim, como delineado anteriormente, existe uma variedade de riscos, tanto internos quanto externos, que afetam as organizações. Para uma compreensão mais aprofundada e uma análise aprimorada do tema, é possível categorizar o risco no âmbito empresarial em múltiplas áreas.

2.2.1 Risco Estratégico

O risco estratégico é um dos principais tipos de risco que as empresas enfrentam. Conforme afirmado por Frigo & Beasley (2008), a gestão desse tipo de risco concentra-se nos riscos mais significativos e relevantes que impactam o valor para os acionistas. O risco estratégico é de extrema importância, uma vez que afeta a existência e continuidade das empresas a médio e longo prazo, causando danos a todas as partes interessadas envolvidas. Esses autores definem o gerenciamento do risco estratégico como um processo de identificação, avaliação e gestão de riscos e incertezas, influenciado por eventos ou cenários internos e externos, que poderiam prejudicar a capacidade de uma organização de atingir seus objetivos estratégicos, com o objetivo final de criar e proteger o valor para acionistas e partes interessadas.

Além disso, o risco estratégico pode ser interpretado como o resultado, que se traduz em perda de valor, de uma gestão empresarial deficiente em relação à concorrência, inovação e desenvolvimento (IBGC, 2007), ou à forma como a empresa é administrada em relação a fatores que impactam seu desempenho, como pesquisas, desenvolvimento de produtos, formação de custos e preços de venda (Zonatto e Beuren, 2010). Ele representa o impacto

para a empresa decorrente de alterações nos níveis econômico, social e político (Pinho et al., 2011).

Princípios que constituem o conceito de risco estratégico nas empresas:

1. É um processo de identificação, avaliação e gestão de eventos e riscos internos e externos que podem impedir a realização da estratégia e dos objetivos estratégicos;
2. Objetivo final é criar e proteger o valor para acionistas e partes interessadas;
3. É um componente primário e uma fundação necessária do processo geral de gestão de riscos da organização.
4. Como parte do processo de Gestão de Riscos Empresariais (ERM), é, por definição, influenciado por conselhos de administração, gestão e outros.
5. Requer uma visão estratégica do risco e a consideração de como eventos ou cenários externos e internos afetarão a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.
6. É um processo contínuo que deve ser incorporado no estabelecimento, execução e gestão da estratégia.

(FRIGO & BEASLEY, 2008)

Para obter-se o efeito desejado, precisamos que o corpo funcional da organização esteja alinhado e comprometido com o planejamento estratégico (Barbosa e Brondani, 2004). Em suma, o risco estratégico é um conceito essencial para a análise e gestão de qualquer empresa que deseja se manter no mercado e ser bem-sucedida a médio e longo prazo.

Em uma visão específica do setor de restauração, Camillo et al. (2008) destacam que o clima, doenças, tempestades ou recessões econômicas também podem levar ao fracasso de restaurantes. Eles concluem que estudos que se concentram apenas em falências tendem a mostrar taxas de fracasso mais baixas do que estudos que incorporam definições mais amplas de fracasso (Camillo et al., 2008). Apesar de pesquisas apontarem a falha na gestão como principal fator de insucesso no setor, não há como negar que eventos externos afetam a perenidade das empresas no ramo de restauração. Everett e Watson (1998) descobriram que fatores econômicos externos estavam associados a 30-50% dos fracassos de pequenas empresas. A correlação entre consumo fora de casa está estreitamente ligada à situação econômica do ambiente. Durante períodos de recessão, a renda dos cidadãos reduz drasticamente, afetando a receita dos restaurantes. Esse ponto de vista é evidente pelo fato de que a taxa de falência de restaurantes sempre subiu imediatamente após crises econômicas, como a recessão dos anos 80, ou grandes eventos econômicos (Muller e Woods, 1991). Em contraponto, a maioria das famosas redes de restaurantes americanos surgiu no pós-guerra, nos anos 50 (Parsa et al., 2011).

2.2.2 Risco Operacional

O risco operacional refere-se a perdas resultantes de fraudes, conluíus, erros ou mau desempenho de funções, seja no ambiente interno, em processos, pessoas ou eventos externos (Zonatto e Beuren, 2010). Este risco está geralmente relacionado a operações internas e diárias. O risco operacional também pode ser explicado como a possibilidade de perdas financeiras ou não financeiras provenientes de falhas ou deficiências nos processos internos, pessoas, ou sistemas (IBGC, 2007). Nesse sentido, é essencial que os colaboradores recebam treinamentos sobre suas funções, ocupações, riscos, instruções sobre problemas urgentes, e a obrigação de utilização dos equipamentos de segurança, além de treinamentos sobre prevenção de riscos operacionais na organização.

O risco operacional é especialmente estudado nos setores bancário e de seguros, onde um erro ou fraude pode causar um imenso estrago. Exemplos notórios incluem o Barings Bank (1995) com um prejuízo de US\$1 bilhão, LTCM (1998) com um prejuízo de US\$4 bilhões, e Société Générale (2008) com um prejuízo de US\$7 bilhões. No entanto, as falhas operacionais não se limitam apenas a esses setores, afetando também outras indústrias. Exemplos incluem a Enron (2001), Worldcom (2002) e, mais recentemente no Brasil, o caso das Lojas Americanas (2023). Para facilitar a compreensão, o risco operacional pode ser tipificado da seguinte forma:

Fraude de natureza interna; Fraude de natureza externa; Práticas de emprego e segurança no local de trabalho; Práticas com clientes e produtos e práticas de negócio. Danos em ativos físicos; Interrupções da atividade e práticas de negócio; Execução, concretização e gestão de processos.

(Sá e Silva et. al, 2016, nº126 pg.5)

2.2.3 Risco Financeiro

De acordo com o IBGC (2007), o risco financeiro reflete a exposição da empresa a operações financeiras, resultando de uma gestão ineficaz dos fluxos de caixa. Seguindo essa linha de raciocínio, o risco financeiro também está associado a fatores externos, como variações na taxa de câmbio e taxa de juros. Segundo Pinho et al. (2011), este risco representa o resultado de alterações em variáveis financeiras.

Como o dinheiro é o meio que viabiliza os recursos para a execução das atividades da empresa, os gestores devem possuir um forte conhecimento na gestão de seus fluxos de caixa, na apresentação de balanços e nos resultados de exercícios. Para Alviniussen e Jankensgard (2009), a capacidade de uma empresa responder ao risco financeiro aumenta com: (1) o aumento no número de ativos líquidos (por exemplo, dinheiro e equivalentes), (2) a possibilidade de aumentar o endividamento e (3) a utilização de posições de hedge. Naturalmente, esse risco é um dos mais relevantes, visto que ele define a sobrevivência, sustentabilidade e preservação da empresa tanto no curto quanto no longo prazo.

O risco financeiro das companhias geralmente é avaliado por sua independência financeira e pelo nível de estabilidade/volatilidade de seus resultados. Normalmente, os dividendos são maiores em empresas com menor risco financeiro (Almeida et al., 2015). Além disso, Valaskova et al. (2018) concluíram que sete índices financeiros são estatisticamente significativos e determinantes para a análise dos riscos financeiros. Esses índices são: capital de giro, razão entre capital de giro e ativos totais, razão entre ativos circulantes e ativos totais, razão entre lucro operacional e ativos totais, razão entre caixa e equivalentes de caixa e ativos totais, e razão entre passivos circulantes e ativos totais.

O Quadro acima ilustra indicadores importantes para a gestão financeira de um restaurante, a descrição de cada indicador e também a fórmula de cálculo também são demonstrados. De acordo com Verne Harnish (2014) a quantidade ideal de capital de giro para uma pequena empresa geralmente está entre dois a três meses de despesas operacionais, já Denise O'Berry(2006) e Thompson(2020) recomendam uma reserva de três a seis meses dos custos fixos operacionais. Manter um equilíbrio adequado de capital de giro é fundamental para a estabilidade financeira e a capacidade de responder a flutuações no negócio, seu controle é um dos principais fatores de insucesso de pequenos empresário, mas também verifica-se que empresas excepcionais tendem a ter reservas de caixa significativamente maiores que seus concorrentes, no geral, de 3 a 10 vezes mais (Collins & Hansen, 2011) . Além de observar constantemente os indicadores, a implementação de práticas de gestão financeira sólidas, como monitoramento contínuo do fluxo de caixa, gestão eficaz de contas a receber e estoques, e manutenção de reservas de emergência, pode ajudar a garantir que pequenas e médias empresas tenham o capital necessário para operar com sucesso.

2.2.4 Risco Legal

O risco legal resulta de alterações nos requisitos legais e regulamentares que a organização não leva em conta ou não cumpre. Para Zonatto e Beuren (2010), o risco legal representa o não cumprimento legal ou regulamentar em relação às mudanças na legislação e nos regulamentos aplicáveis à empresa. Nesse sentido, a empresa que não cumpre essas leis, contratos e regulamentos pode estar sujeita a multas indenizatórias ou entraves legais que geram prejuízos e impactos negativos à saúde da companhia.

Sobre este tema, uma palavra que vem sempre à tona é "compliance". A palavra "compliance" significa cumprir, executar, satisfazer e realizar algo que foi imposto, ou seja, agir de acordo com a legislação e regulamentação aplicável ao negócio (Bento, 2018; Azevedo et al., 2017). Tornou-se obrigatório que todas as grandes empresas públicas possuam um departamento para cuidar dessa fiscalização interna, assim como para as empresas que desejam crescer de forma estruturada. Compliance tornou-se uma ferramenta essencial para todas as empresas, independentemente do ramo ou dimensão do negócio (Belarmino, 2020).

As empresas que implementam ou têm a intenção de implementar um programa de com-

Quadro 2.1 Índices Financeiros

Índice Financeiro	Descrição	Fórmula
Ativos Circulantes	Recursos que são esperados serem convertidos em caixa, vendidos ou consumidos dentro de um ano.	$\text{Ativos Circulantes} = \text{Caixa} + \text{Contas a Receber} + \text{Estoques} + \text{Outros Ativos Circulantes}$
Passivos Circulantes	Obrigações que a empresa deve pagar dentro de um ano.	$\text{Passivos Circulantes} = \text{Contas a Pagar} + \text{Empréstimos de Curto Prazo} + \text{Outras Obrigações de Curto Prazo}$
Capital de Giro (Working Capital)	Indica a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo com seus ativos circulantes.	$\text{Capital de Giro} = \text{Ativos Circulantes} - \text{Passivos Circulantes}$
Razão entre Capital de Giro e Ativos Totais (Working Capital to Total Assets Ratio)	Mede a proporção do capital de giro em relação aos ativos totais da empresa.	$\text{Razão Capital de Giro} = \text{Capital de Giro} / \text{Ativos Totais}$
Razão de Liquidez	Avalia a proporção dos ativos que são líquidos ou facilmente convertíveis em caixa em relação ao total de ativos.	$\text{Razão Ativos Circulantes} = \text{Ativos Circulantes} / \text{Ativos Totais}$
Retorno sobre Ativos Operacionais	Indica a eficiência da empresa em gerar lucro a partir de seus ativos totais.	$\text{Razão Lucro Operacional} = \text{Lucro Operacional} / \text{Ativos Totais}$
Razão de Caixa	Mede a liquidez imediata da empresa em relação ao total de seus ativos.	$\text{Razão Caixa} = \text{Caixa e Equivalentes de Caixa} / \text{Ativos Totais}$
Razão de Endividamento de Curto Prazo	Avalia a proporção dos passivos de curto prazo em relação aos ativos totais da empresa.	$\text{Razão Passivos Circulantes} = \text{Passivos Circulantes} / \text{Ativos Totais}$
Retorno sobre Ativos Operacionais	Mede a rentabilidade da empresa em relação ao total de seus ativos.	$\text{Razão Lucro Líquido} = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativos Totais}$

Fonte: Elaboração própria

pliance, conforme Azevedo et al. (2017), desejam que seus processos internos estejam de acordo com as obrigações regulatórias e práticas éticas que facilitem a conformidade com as normas. Isso permite que continuem procurando novas oportunidades de negócios sem perdas para a empresa e seus stakeholders. Além disso, transparecem para o mercado a confiança de ser uma empresa não corrupta e com forte base em aspectos legais e processos. Isso gera mais credibilidade e sustentabilidade para todas as companhias que adotam esse sistema e evita, como os mesmos autores afirmam, o não cumprimento da regulamentação, o que pode tornar o negócio irregular, acarretando riscos legais e, eventualmente, levando à descontinuidade das atividades da empresa.

Sobre o risco legal, é fundamental tocar no âmbito da jurídico trabalhista quando se trata do cenário empresarial brasileiro. O ambiente empresarial brasileiro é caracterizado por seu alto índice de problemas trabalhistas, só em 2023 foram ajuizados mais de 3,5 milhões de novos processos trabalhistas, o que representa 3,2% da população economicamente ativa do Brasil (108,3 milhões de trabalhadores) como discutido por Fantinato, Prado e Germiniani (2024). Em comparação, na Espanha em 2022, foram ajuizados 373 mil processos trabalhistas que equivalem a 1,6% da população economicamente ativa do país.

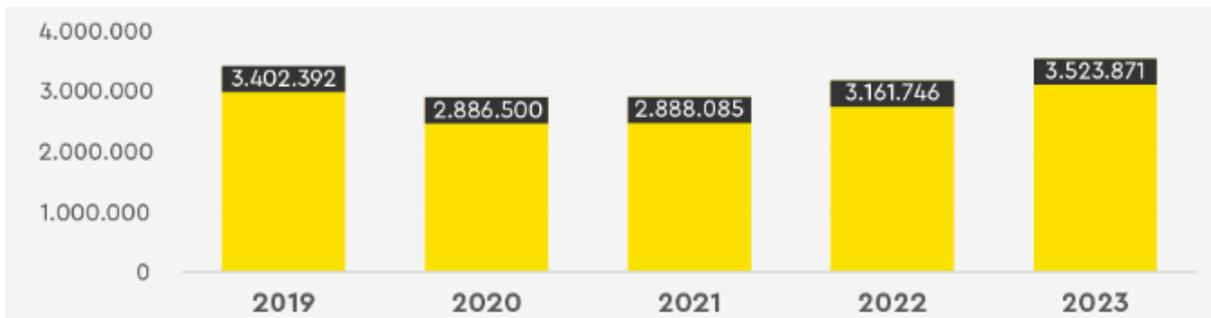


Figura 2.2 – Processos Trabalhistas no Brasil.

Fonte: Fantinato, Prado e Germiniani, (2024)

Ademais, como demonstra a figura 2.3, o setor de restaurantes é acometido por um dos mais altos índices de turn over comparado com outros tipos de negócio, é importante notar que esse fenômeno não é presente apenas no Brasil, Lee e Layman (2019) demonstram que o setor atingiu 72,9% de turn over em 2016 em comparação a uma média de 46,9% das empresas do setor privado americano.



Figura 2.3 – Turn Over Anual Restaurantes x Setor Privado (EUA).

Fonte: Lee & Layman, (2019)

Nesse sentido, é importante que os gestores de restaurantes alinhem as práticas internas às exigências das leis trabalhistas, principalmente no Brasil, onde o risco é elevado e a alta taxa de rotatividade é inerente ao setor de restaurantes. Por exemplo, a organização de documentos, a formalização de alterações contratuais e a coleta de assinaturas de colaboradores sobre a gestão de EPs e outras políticas internas são essenciais. Além disso, uma prática comum e eficaz realizada por restaurantes cautelosos é a elaboração de regulamentos internos e acordos coletivos homologados por sindicatos laborais para aumentar a proteção da empresa contra riscos legais trabalhistas. Segundo Fantinato, Prado e Germiniani (2024), pequenos ajustes procedimentais e de governança podem fazer uma diferença enorme em ações trabalhistas e fiscalizações.

2.2.5 Risco de Imagem

O estudo de marcas e a importância das marcas para as corporações vêm ganhando relevância, uma vez que o fortalecimento do brand equity pode representar o aumento da produtividade do investimento em marketing (Aaker, 1996a; Keller, 1993). Existem companhias que têm o valor de sua própria marca como um ativo de destaque. De acordo com o relatório de melhores marcas do mundo da Interbrand (2023), o valor intangível da Apple é estimado em US\$502,68 bilhões, da Microsoft em US\$316,659 bilhões e da Honda em US\$24,41 bilhões. No entanto, assim como uma marca pode gerar valor aos acionistas ao transparecer status, valores e estilo de vida, ela também pode gerar repulsa e desvalorização através de seus atos.

O risco de imagem está associado à reputação que a organização possui e transparece para o exterior. Falhas em produtos, erros de gestão, declarações mal interpretadas, erros de colaboradores e até mesmo informações divulgadas nas redes sociais são possíveis fontes de risco para a imagem de qualquer companhia. O risco resulta das informações que são prestadas voluntariamente ou involuntariamente (Tavares et al., 2016). Em uma cadeia

globalizada de comércio e informações, a rede de suprimentos também faz parte da cadeia de valor que representa a imagem da empresa. Um exemplo é o caso da Unilever Brasil em 2013, que teve sua linha de produtos Ades pausada pela ANVISA devido a casos de contaminação por produtos de limpeza, retornando à produção apenas após intensa fiscalização em todas as suas fábricas.

Em um mundo cada vez mais conectado, a visão do consumidor ganha mais importância no destaque no mundo dos negócios. Luca (2016) demonstra isso em fatos. Através de sua análise da plataforma Yelp.com, uma plataforma de avaliações de estabelecimentos, percebe-se que restaurantes independentes que tiveram melhorias nas suas avaliações ao longo do tempo tiveram, em média, um crescimento de 5-9% nas vendas. Além disso, o mesmo autor verificou que a fatia de mercado das redes de franquias reduziu à medida que a plataforma se difundiu entre os consumidores. Nesse sentido, verifica-se como a gestão do risco de imagem na era da informação se torna primordial para os empreendimentos no cenário atual.

Boas práticas para mitigação de riscos de imagem no setor de restaurantes, no âmbito interno e com caráter preventivo, incluem o acompanhamento de consultorias qualificadas na rotina operacional, avaliações periódicas da organização e a instrução e treinamento de colaboradores. Para o controle de imagem externo, o monitoramento das notas de qualidade em fontes como google meu negócio, tripadvisor, ifood e outros é fundamental, também é recomendável uma boa assessoria de comunicação e imprensa, capaz de difundir os pontos fortes da organização e minimizar ou evitar ruídos de comunicação ou problemas internos.

2.3 Gestão de Riscos

O conceito de gestão envolve a tomada de decisões referente aos recursos em direção ao alcance de metas. Dessa forma, a gestão de riscos refere-se a tomada de decisão referente aos riscos. Nesse sentido, começa a se perguntar como começar? Com base em que? Quais diretrizes e princípios devemos seguir?

Para responder a estas questões surgem os modelos ou normas de gestão do risco que fornecem um conjunto de linhas orientadoras, princípios, diretrizes e fundamentos teóricos representando uma base de apoio para as empresas praticarem uma eficaz gestão do risco (Tavares, et al. 2016). Gestão de riscos trata da identificação e redução do nível de risco do projeto, incluindo processos de planejamento, monitoramento e controle de gestão de riscos (PMI, 2004). A norma ISO 31000 (ABNT 2009), define risco como “o efeito da incerteza nos objetivos”, considerando que “efeito” é um desvio positivo ou negativo em relação ao esperado. De maneira simplificada para criar uma imagem geral da gestão de riscos, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos considera que os elementos componentes do risco são i. uma causa-raiz, que pode ocorrer no futuro, ii. a probabilidade desse evento ocorrer e iii. o impacto dessa ocorrência (USA 2006). Nesse sentido, verifica-se que os riscos

são eventos incertos que tendem a gerar resultados negativos ou positivos, e o trabalho da gestão é mitigar os negativos e ressaltar os positivos.

A gestão de riscos é um processo sistemático de planejamento, identificação, análise, resposta e monitoramento dos riscos do projeto, que envolve processos, ferramentas e técnicas (Shenhar e Dvir 2010). Antigamente, as ferramentas para agronegócio, manufatura, gerenciamento de negócios, e comunicação eram simples. Falhas eram constantes, mas geralmente poderiam ser facilmente consertadas, raramente uma falha gerava um problema sistêmico (Bernstein, 1997). Atualmente, as ferramentas que utilizamos são complexas e interligadas, as falhas podem gerar problemas em grande escalas se não tiverem planos alternativos de reparo ou planos emergenciais. Bernstein (1997) afirma que sem a teoria da probabilidade e as ferramentas de gestão de risco, nunca teríamos chegado aonde chegamos.

Ainda assim, grandes falhas na gestão de riscos aconteceram nos últimos anos, gerando mais necessidade de aprofundamento na área. A eficácia da gestão de riscos tem sido uma grande preocupação de executivos e profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos, especialmente depois da crise de 2008 (Rabechini Junior e Carvalho, 2013). Raz et al. (2002) sugerem que as técnicas e ferramentas de gestão de riscos, quando aplicadas adequadamente, aumentam as possibilidades de sucesso dos projetos.

Ignorar o gerenciamento dos riscos frequentemente resulta em consequências indesejáveis, que vão desde requisitos não atendidos, perdas financeiras e problemas de desempenho, até o completo fracasso do projeto (Wallace e Keil, 2004). Logo, os processos de gestão de riscos devem ser aplicados desde as primeiras fases de planejamento e continuar durante todo o ciclo de vida do projeto (PMI, 2013), especialmente quando estão envolvidos valores elevados ou alto grau de incerteza (Kerzner, 2011). Exemplos incluem a exploração de recursos naturais como petróleo e minérios, desenvolvimento de novas linhas de produto, concessões públicas para a iniciativa privada e negócios financeiros.

No âmbito do setor de pequenas empresas, Castrogiovanni (1996), Perry (2001) e Mager (2002) concluíram em suas pesquisas que o fator primordial para minorar o risco de mortalidade precoce e melhorar o desempenho das MPEs era a elaboração formal de um planejamento. A gestão de riscos está fundamentalmente atrelada à existência de planejamento; nessa perspectiva, as MPEs têm uma grande lacuna nesse campo. Algumas das ferramentas que poderiam auxiliar na redução de riscos e serem facilmente executadas nas MPEs incluem DRE, Fluxo de caixa, matriz de riscos, análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), análise de cenários, análise de árvores de eventos e o básico plano de negócios.

2.4 Gestão de Riscos no Setor de Restaurantes

Há uma escassez de artigos que abordam especificamente a gestão de riscos no setor de restaurantes. No entanto, existem diversos estudos que pesquisam a questão da mortalidade

no setor, bem como estudos de caso e outras pesquisas que abordam problemáticas específicas dessa indústria. Nesse sentido, esta pesquisa irá investigar quais fatores de risco são geralmente listados como mais evidentes na falência das empresas no ramo de restaurantes.

2.4.1 Taxa de Falência no Setor

O setor de restaurantes é conhecido por ser uma das indústrias mais arriscadas devido à sua alta taxa de falência. De acordo com o relatório de Dunn e Bradstreet (2001), o setor de restaurantes possui uma das maiores taxas de falência entre as empresas de vendas e serviços. O artigo mais conhecido sobre o tema, "Por que os restaurantes falham?" de Parsa et al. (2005), realizado nos Estados Unidos, aponta que a taxa de falência de restaurantes em seu primeiro ano é de 26% e que, em até três anos, chega a 59,7%. Isso desacredita o mito, divulgado pela American Express, de que 90% dos restaurantes falham em seu primeiro ano. Outros pesquisadores como Muller e Woods (1991), English, Josiam, Upchurch e Willems (1996) e Healy e Iomaire (2018) realizaram pesquisas semelhantes que corroboram essa tese.

Essa discrepância entre a academia e o entendimento popular sobre a mortalidade das empresas no setor de food service deve-se principalmente aos inúmeros artigos de revista, programas de TV, blogs e sites que utilizam dados "incompletos, anedóticos e superficiais" (Camillo, Connolly, & Woo Gon, 2008, p. 366). Isso também pode ser influenciado pelos reality shows que exageram ao apresentar o risco de um negócio em geral (Dalbor, Hua, & Andrew, 2014).

Tabela 2.1 – Pesquisas sobre Falência de Restaurantes

Pesquisadores	Ano	Título	Metodologia	Fonte de Dados	Duração
Muller e Woods	1991	A taxa real de falhas dos restaurantes.	Estudo longitudinal	Diretório de dados telefônicos	10 anos
English, Josiam, Upchurch e Willems	1996	Atrito em restaurantes: Uma análise longitudinal das falhas de restaurantes.	Estudo longitudinal	Páginas amarelas	5 anos
Parsa, Self, Nijite e King	2005	Por que os restaurantes falham.	Estudo longitudinal com entrevistas	Dep. saúde Ohio e entrevistas com 20 proprietários	3 anos
Camillo, Connolly e Kim	2008	Sucesso e fracasso no Norte da Califórnia: fatores críticos de sucesso para restaurantes independentes.	Estudo de múltiplos casos	Entrevista com 18 proprietários e questionário	-
Parsa, Gregory e Terry	2010	Por que os restaurantes falham? Parte III: Uma análise de fatores macro e micro.	Revisão de literatura	Observação participante	-
Parsa, Self, Sydnor-Busso e Jin Yoon	2011	Por que os restaurantes falham? Parte II: O Impacto da Afiliação, Localização e Tamanho nas Falhas de Restaurantes: Resultados de uma Análise de Sobrevivência.	Retrospectiva de análise de dados longitudinal	Dep. de dados de saúde de análise de sobrevivência em Georgia	25 anos
Parsa, van der Rest, Smith, Parsa e Bujisic	2015	Por que os restaurantes falham? Parte IV: A relação entre falhas de restaurantes e fatores demográficos.	Retrospectiva de análise de dados longitudinal	Dep. de saúde de Colorado e dados censitários dos EUA	10 anos
Self, Jones e Bottieff	2015	Onde os restaurantes falham: Um estudo longitudinal de microlocações.	Retrospectiva de análise de dados longitudinal	Serviço executivo de saúde de Los Angeles	6 anos
Healy e Iomaire	2018	Calculando as taxas de falha de restaurantes usando dados longitudinais do censo.	Retrospectiva de análise de dados longitudinal	Escritório central de estatística da Irlanda	7 anos

Fonte: Elaboração própria adaptado de Healy e Iomaire (2018)

Em 1991, Muller e Woods realizaram uma das primeiras pesquisas formais sobre a taxa de

falência e risco no setor de restaurantes, desafiando o senso comum de que os restaurantes possuíam taxas extremamente altas de falência nos Estados Unidos. Apesar do aparente crescimento do número de restaurantes nos Estados Unidos entre 1979-1989, de acordo com o conhecimento convencional, 50-80% de todos novos restaurantes fechariam suas portas nos próximos 12 meses (Muller e Woods, 1991). No entanto, as pesquisas realizadas no estado da Califórnia, utilizando o método de Hannan e Freeman (1977, 1984), constataram um percentual de falhas no primeiro ano de 27%, menos de 50% em 3 anos, cerca de 60% no fim de 5 anos de operação, e menos de 70% em 10 anos. Na pesquisa de English et al. (1996), a análise dos dados concluiu que 26% dos restaurantes faliram em seu primeiro ano, 40% em até 3 anos e 60% em 5 anos. Parsa et al. (2005) encontraram 26,16% de falências em 1 ano, 59,7% em até 3 anos, e não pesquisaram em 5 anos. Healy e Iomaire (2018) realizaram suas pesquisas e análises na Irlanda, utilizando dados do Escritório Central de Estatística da Irlanda (CSO), e identificaram que apenas 15% das empresas faliram em seu primeiro ano, 37,6% em 3 anos, e 53% em 5 anos. A figura 2.4 resume bem esses dados.

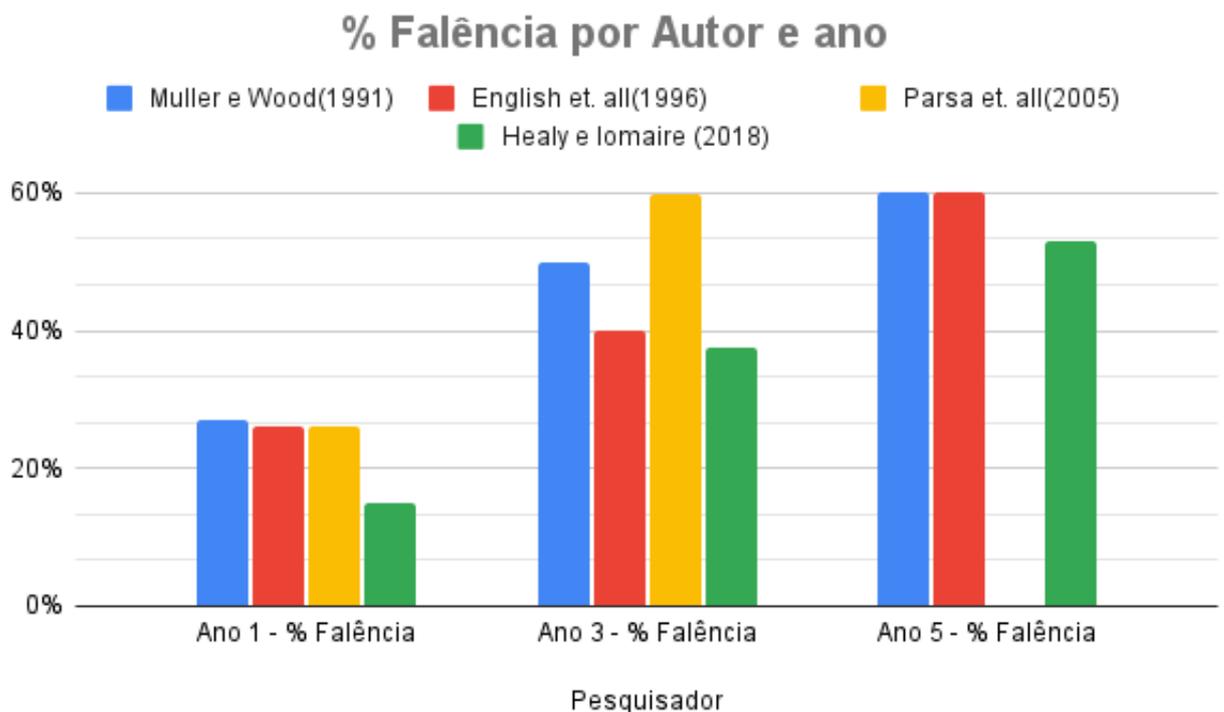


Figura 2.4 – Taxa de falência por autor e ano.

Fonte: Autoria própria

A análise gráfica da Figura 2.4 mostra que, nos quatro estudos, as taxas de falência no setor de restaurantes não seguem o senso comum. As pesquisas realizadas por Muller e Woods (1991), English et al. (1996) e Parsa et al. (2005) buscaram a realidade nos Estados Unidos e mostram resultados semelhantes, onde cerca de 26% a 27% dos restaurantes faliram no primeiro ano. A pesquisa de Healy e Iomaire (2018) indica que, nos estágios iniciais do

negócio, os restaurantes irlandeses tendem a sobreviver mais. Esses resultados permitem que donos de restaurantes e associações de restaurantes tomem decisões mais fundamentadas sobre abertura de negócios e expansão, bem como possuam melhor poder de negociação com instituições bancárias ou investidores. Além disso, esses dados permitem que instituições públicas, investidores e outros grupos de interesse no setor tomem melhores decisões.

É importante ressaltar que todos esses estudos utilizaram dados amplos sobre o setor de restaurantes, tentando identificar o fechamento ou troca de dono do estabelecimento de forma abrangente. Dessa forma, incluem-se restaurantes que muitas vezes tiveram seu "fechamento planejado" por motivos como: venda de um negócio lucrativo, aposentadoria ou mudança de ramo sem problemas de dívidas. Mac Con Iomaire (2009, 2013) descobriu que historicamente, muitos restaurantes irlandeses fecharam devido a vários fatores, como (1) a saúde debilitada do proprietário, (2) falta de interesse dos membros da família em herdar o negócio, (3) aumento do aluguel ou término do contrato pelo locador, (4) suburbanização ou mudança no fluxo de tráfego/falta de estacionamento. Camillo et al. (2008) concluem que estudos que consideram apenas falências tendem a mostrar taxas de fechamento mais baixas do que estudos que incorporam definições mais amplas de fechamento. A pesquisa de Stark (2014) contribui nesse sentido, ao avaliar apenas o nicho de restaurantes com serviço completo nos Estados Unidos.

2.4.2 Fatores de Risco no Setor de Restaurante

Parsa et al. (2005) entrevistaram 10 donos de estabelecimentos bem-sucedidos e 10 antigos donos de negócios que faliram. Como resultado desse estudo, eles criaram um framework (fig 2.5) que mapeia a viabilidade de um restaurante por meio de várias áreas: ciclo de vida familiar, fatores externos, fatores específicos, ciclo de vida da organização, fatores internos e pessoais. Um fator consistente que surgiu durante as entrevistas foi a questão do equilíbrio entre o ciclo de vida familiar e o crescimento da organização, tanto para os restaurantes bem-sucedidos quanto para os mal-sucedidos.

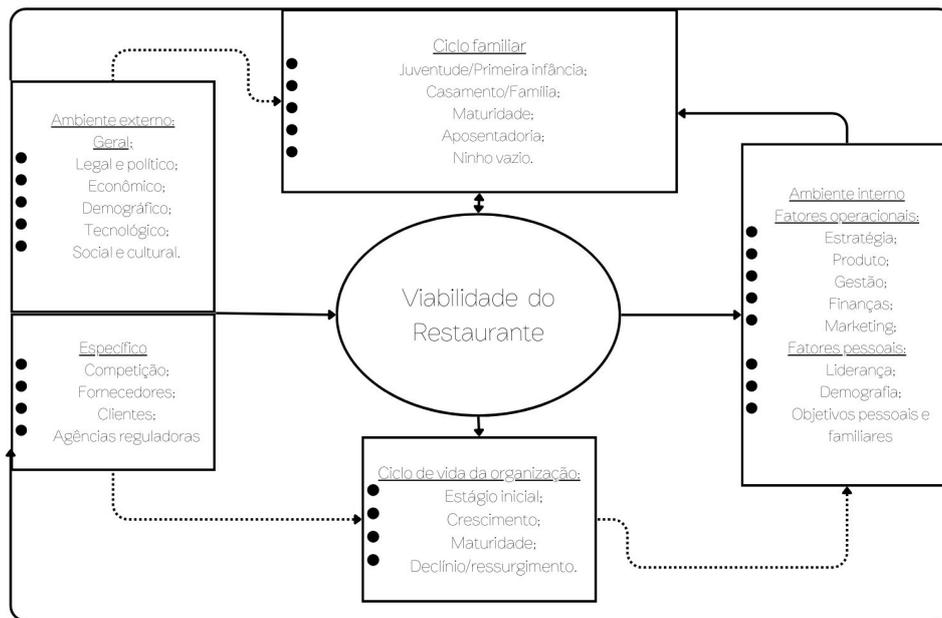


Figura 2.5 – Fatores que Afetam a Viabilidade de um Restaurante

Fonte: Adaptado de Parsa et. al (2005)

Através da análise de dados quantitativos e qualitativos, Parsa et al. (2005) listam 21 elementos que contribuem para a falha na gestão de restaurantes:

1. Falta de estratégia documentada; apenas comunicação informal ou oral da missão e visão; falta de cultura organizacional que promova características de sucesso;
2. Incapacidade ou falta de vontade de estabelecer e formalizar padrões operacionais; gestão improvisada;
3. Incidentes críticos frequentes; gerir operações apagando incêndios parece ser uma prática comum;
4. Focar em um aspecto do negócio em detrimento dos outros;
5. Escolha ruim de localização;
6. Falta de correspondência entre o conceito do restaurante e a localização;
7. Falta de capital inicial ou capital operacional suficiente;
8. Falta de experiência comercial ou conhecimento em operações de restaurante;
9. Comunicação deficiente com os consumidores;
10. Percepção negativa do consumidor em relação ao valor; preço e produto devem estar alinhados;
11. Incapacidade de manter padrões operacionais, resultando em muitas lacunas no serviço. Padrões sanitários deficientes quase sempre acabam com um restaurante;
12. Para restaurantes étnicos, perda de autenticidade; para todos os restaurantes, perda de integridade conceitual;
13. Tornar-se tudo para todos; falha na diferenciação ou distinção;
14. Subestimar a concorrência;

15. Falta de comprometimento do proprietário devido a demandas familiares, como doença ou problemas emocionais;
 16. Falta de sistemas de avaliação de desempenho operacional;
 17. Mudanças frequentes na administração e visões diversas da missão, visão e objetivos;
 18. Estabelecimento tardio de declarações de visão e missão do negócio; falha em integrar visão e missão na operação; falta de comprometimento na administração ou entre os funcionários;
 19. Falha em manter flexibilidade e inovação na gestão;
 20. Fatores externos não controláveis, como incêndios, mudanças nas tendências demográficas, legislação, economia e mudanças sociais e culturais;
 21. Incompetência empreendedora; incapacidade de operar como ou recrutar gestores profissionais.
- (Parsa et. all, 2008)

Ao classificar esses 21 elementos em áreas de risco, obtemos o framework abaixo. Nele é possível verificar que os riscos de falha se concentram principalmente nos fatores controláveis pelo gestor, como estratégia e operação.

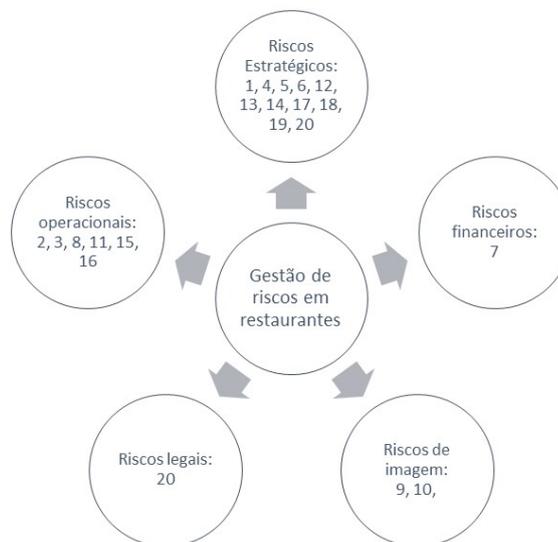


Figura 2.6 – Elementos separados por área de risco.

Fonte: Autoria própria

Azevedo (1992) contribui para essa visão ao afirmar que os fatores que contribuem para a mortalidade precoce das MPEs são: a falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica do empreendedor, falta de crédito no mercado e instabilidade econômica. A gestão do risco tem assumido, cada vez mais, um papel de obrigatoriedade nas empresas, ao ponto de ser considerada uma ferramenta imprescindível, sem a qual se torna mais árduo

o funcionamento da empresa (Ecker-Lala, 2010). Nesse sentido, chega-se à conclusão de que os fatores internos possuem mais valor em relação aos fatores externos na gestão de risco para o sucesso no setor de restaurantes.

3 Metodologia

3.1 Classificação da Pesquisa

Segundo Yin (2005 apud Ferreira, 2006) as principais categorias de técnicas e métodos de pesquisa são: análise de documentos, entrevistas, aplicação de questionários e observações diretas. Ao utilizar o padrão de classificação de Turrioni (2011), no qual propõe quatro critérios de classificação: Natureza, objetivo, abordagem e método, obtemos:

- i. Natureza: Com relação à natureza, visto que buscou-se resolver problemas práticos relacionados à gestão de riscos em restaurantes, esta pesquisa é de natureza aplicada;
- ii. Objetivo da pesquisa: O objetivo da pesquisa foi descritivo, tendo em vista a quantidade de perfis traçados e quantidade de fatores de risco avaliados, a pesquisa focou em descrever os tipos de riscos enfrentados pelos restaurantes e como são gerenciados;
- iii. Abordagem da pesquisa: Quantitativa. Aplicar questionários estruturados a uma amostra de restaurantes e analisar os dados usando métodos estatísticos;
- iv. Método de pesquisa: O método de pesquisa foi bibliográfico. Buscou-se revisar literatura sobre gestão de riscos em restaurantes.

3.2 Instrumentos de Medida

A pesquisa se deu de forma abrangente buscando respondentes de todo território nacional, focada apenas em respondentes que possuíam conhecimento estratégico e tomada de decisão nos negócios como diretores, gestores e sócios de restaurantes. O formulário foi elaborado via google forms, e a busca de respostas via whatsapp em grupos de associação de bares/restaurantes e networking entre empresários do setor gastronômico. No total foram mais de 1000 formulários enviados e 51 respostas foram obtidas uma taxa de 5% de respostas. Houve a tentativa de realizar um mailing por meio de instituições, porém sem retorno das instituições em solicitar/enviar o formulário de pesquisa.

3.3 População e Amostra

De acordo com Malhotra (2001) citando Basilevsky (1994) recomenda-se que o tamanho da amostra possua de quatro a cinco vezes mais observações do que o número de variáveis. Nesta pesquisa 51 donos, diretores ou gestores de restaurantes responderam a 53 perguntas relacionadas à percepção de risco e a 4 áreas de risco: estratégico, operacionais, financeiros e de imagem. Caso cada pergunta seja utilizada como variável, o ideal de observações seria em

torno de 212 a 265 observações. Porém, considerando-se apenas as 4 áreas de risco estudadas somadas à percepção do risco, um número recomendado de observações estaria em torno de 20 a 25, como obteve-se o dobro podemos considerar relevante o estudo.

O objetivo da pesquisa foi avaliar a percepção de risco e fatores de risco no setor de restaurantes brasileiros, de forma quantitativa, analisando os perfis das empresas: região sede da empresa, número de colaboradores, tipo de restaurante, controle da empresa, anos de mercado e função do respondente. No total foram 51 empresas avaliadas. A maior parte das empresas respondentes foi do centro-sul do país, 49% centro oeste, 31,4% sudeste, 11,8% sul e apenas 7,9% do nordeste e norte do país. O perfil de tamanho das empresas foi a maior parte composta de 10 a 49 empregados (45% ; n=23), até 9 empregados (27,5% ; n= 14), de 50 a 249 empregados (25,5%, n=13) e apenas 1 empresa com mais de 249 empregados. O tipo de restaurante entre as classificações mais populares, foi de restaurantes a la carte (54,9%, n= 28), as outras 3 categorias foram bem divididas entre 11% a 17%. O controle das empresas respondentes se concentrou em familiar (74,5%, n= 38) e não familiar apenas 25,5%. Sobre a idade das empresas, a maioria possuía mais de 10 anos de existência (34.7%, n= 17), 26.5% possuía de 5-10 anos, e a outra metade menos de 5 anos. A maior parte dos respondentes se concentrou no cargo de diretoria (74,5%, n=38), gerentes 9.8% e outros 15,7%.

Os respondentes avaliaram o grau de importância de cada risco de acordo com a escala de likert de 1 a 5, sendo 1 para pouco importante e 5 muito importante.

4 O Setor de Restaurantes

Ter uma noção da diferença entre tipos de restaurantes e entre bares e restaurantes é fundamental em uma pesquisa sobre o setor. Dentro de um mesmo setor há diversos modelos de negócio que possuem indicadores de performance discrepantes, públicos distintos e perfil de investimento. E como já destacado anteriormente por Blumer (1931), nenhuma teoria ou investigação científica pode prescindir de uma classificação.

A classificação desempenha um papel crucial na organização e coerência dos dados, facilitando a coleta estruturada e relevante de informações, o que garante comparações e análises significativas. Dividir um universo de entidades em um sistema organizado de classes proporciona estabilidade e uma referência clara para análises futuras, essencial para fundamentar teorias e construir modelos de negócios detalhados e eficazes. Isso permite identificar padrões e correlações que seriam difíceis de detectar em dados não classificados.

4.1 Caracterização de Restaurantes por Serviço, Oferta ou Culinária

Nesse sentido, faz-se necessário entender como funciona o complexo mundo dos restaurantes. Nos últimos anos houveram diversas categorizações ou segmentações no ramo de restaurantes. Anteriormente, as categorizações conhecidas eram: fast food ou serviço rápido, serviço intermediário, moderadamente sofisticado, sofisticado e locais para jantares de negócios (Muller & Woods, 1994). Com o avanço da indústria de serviços e comércio, os negócios começaram a se diversificar e atender demandas e públicos cada vez mais específicos. Atualmente, os restaurantes podem ser categorizados de acordo com o tipo de serviço, tipo de cozinha, tipo de oferta e preço.

Quadro 4.1 Tipos de Restaurante e Suas Características

Tipo de Restaurante	Categoria Principal	Características Principais
Restaurante de Rodízio	Serviço completo Full-Service Restaurant	Serviço à mesa, variedade contínua de alimentos, ambiente casual ou sofisticado.
Restaurante Self-Service	Serviço limitado Limited Service Restaurant	Autoatendimento, pagamento por peso ou preço fixo, variedade de opções, rapidez e conveniência.
Restaurante Focado em Delivery	Serviço limitado Limited Service Restaurant	Entrega de alimentos, pedidos online ou por telefone, ausência de espaço para refeições, rapidez e conveniência.
Restaurante à la Carte	Serviço completo Full-Service Restaurant	Menu personalizado, serviço à mesa, tempo de preparo mais longo, ambiente formal ou casual.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro acima apresenta a classificação utilizada no estudo, baseada em categorias amplamente reconhecidas pelo público. Restaurantes de rodízio, conhecidos por oferecerem refeições à vontade, estão entre os mais populares no Brasil. O self-service, com opções de pagamento por peso ou valor fixo, é a escolha mais comum para almoços no país. Restaurantes focados em delivery seguem uma tendência crescente impulsionada pela modernização e tecnologia. Por fim, os restaurantes à la carte são conhecidos por seus menus personalizados, amplamente apreciados.

Quadro 4.2 Categorias e Tipos de Restaurantes

Categoria Principal	Tipo de Restaurante	Descrição
Restaurantes de Serviço Completo	Fine Dining	Restaurantes sofisticados com alto padrão de serviço e menu gourmet.
	Casual Dining	Ambientes descontraídos com serviço de mesa e menu variado.
	Family Style	Restaurantes que servem pratos para compartilhar em um ambiente familiar.
Restaurantes de Serviço Rápido	Fast Food	Oferecem alimentos preparados rapidamente, geralmente com balcão de atendimento.
	Fast Casual	Combina a rapidez do fast food com a qualidade e ambiente do casual dining.
Restaurantes de Serviço Limitado	Cafés e Bistrôs	Ambiente casual, frequentemente focado em café, chá e refeições leves.
	Food Trucks	Cozinhas móveis que servem refeições rápidas em diferentes locais.
	Buffet	Oferecem uma variedade de pratos onde os clientes se servem à vontade.
	Self-Service	Clientes montam seu próprio prato a partir de uma seleção disponível, pagando por peso ou preço fixo.

Fonte: Elaboração própria

A classificação mais comum é por tipo de serviço, conforme mostrado no Quadro 4.2. Restaurantes de serviço completo oferecem uma experiência onde todas as etapas, desde a recepção até o pagamento, são gerenciadas pelo restaurante, sem necessidade de intervenção do cliente. O serviço rápido, típico de redes de fast food, prioriza custo-benefício, com pedidos realizados e retirados no balcão pelo próprio cliente. Restaurantes de serviço limitado exigem maior participação do cliente, seja no autosserviço ou na retirada do pedido.

Quadro 4.3 Categorias e Tipos de Oferta

Categoria Principal	Tipo de Oferta	Descrição
Tipo de Oferta	Vegetariano/Vegano	Cardápios sem produtos de origem animal.
	Orgânico	Utilizam ingredientes orgânicos, sem agrotóxicos.
	Saudável/Natural	Foco em pratos saudáveis, integrais e naturais.
	Dietético/Low Carb	Menu com opções de baixa caloria ou baixo carboidrato.
	Especializado	Focam em um tipo específico de alimento, como frutos do mar, carnes, massas.

Fonte: Elaboração própria

Há também a classificação por tipo de oferta de alimentos, conforme mostrado no Quadro acima. Com a expansão da diversidade alimentar, o mercado oferece uma ampla variedade de opções para atender aos diferentes gostos e necessidades dos consumidores.

A classificação dos restaurantes nos permite ter uma visão mais ampla e detalhada das características dos modelos de negócio, porém cada estabelecimento não é limitado a seguir um único segmento, ou seja, possuir apenas uma fonte de receita. Atualmente, principalmente devido à pandemia, a maioria dos restaurantes possui uma participação em delivery, uma pesquisa feita pela VR Benefícios (2021), em meados de 2021, verificou que 89% dos estabelecimentos brasileiros utilizavam o delivery em suas estratégias de vendas. Além da vertical de delivery, de acordo com um relatório da Square, 90% dos restaurantes planejam adicionar novas fontes de receita em 2024, como resposta à crescente competição e às necessidades de recuperação econômica pós-pandemia (Zunker, 2024). É comum ver grandes restaurantes atenderem no almoço ao estilo buffet e a noite estilo à la carte. A caracterização do restaurante é importante para o estudo, porém, também é necessário entender esse contexto onde cada restaurante pode ter suas particularidades no modelo de negócio.

Este estudo irá focar em modelos de negócio de restaurantes, mais popularmente conhecidos entre consumidores e na linguagem popular brasileira, como restaurantes de rodízio, a la carte, self service e hoje em ascensão os modelos de restaurante delivery. A fim de especificar facilitar a compreensão do estudo.

4.2 Diferença entre Bares e Restaurantes

Há também a questão da diferenciação entre Bar ou Restaurante. Bares são estabelecimentos comerciais mais voltados à venda de bebidas alcoólicas, mas que muitas vezes possuem ofertas de comidas, restaurantes são estabelecimentos voltados à venda de comidas e como

complemento oferta de cartas de drinks. A principal diferença entre um bar e um restaurante reside na experiência do cliente; os bares frequentemente focam em proporcionar uma experiência social e de entretenimento, enquanto os restaurantes priorizam a experiência gastronômica (Oliveira, 2018).

Atualmente, o modelo de gastrobar está em alta, onde o estabelecimento tem uma boa oferta de drinks e um menu de alta qualidade completo também, estes estabelecimentos possuem ambiente amplo e acolhedor e são muitas vezes voltados para famílias e casais. Outro aspecto desses estabelecimentos, buscam gerar experiências sociais para os clientes com drinks diversos, atrações musicais e pratos para compartilhar. O conceito se propõe a ser não só um negócio, mas um hub para encontros casuais entre amigos, happy hours alongados e até mesmo reuniões profissionais.

Em síntese, ao longo dos estudos sobre o segmento de restaurantes houve uma ampliação no leque de tipos de restaurantes ao longo dos últimos 30 anos devido à expansão econômica e acesso ao conhecimento, seja por tipo de serviço, oferta ou cozinha. A classificação mais comumente utilizada em pesquisas e artigos, principalmente internacionais, é a por serviço, onde analisa-se o tipo de atendimento da casa ao cliente, se é completo, rápido ou limitado.

5 Resultados

5.1 Análise dos Resultados

Nesta seção, são apresentados os principais resultados obtidos a partir das análises realizadas durante a pesquisa. O objetivo desta seção é fornecer uma visão clara e detalhada dos achados que emergiram ao longo do estudo, destacando as principais descobertas em relação aos objetivos previamente estabelecidos. Cada subseção deste capítulo abordará diferentes aspectos da pesquisa, evidenciando as tendências identificadas, as correlações significativas e as diferenças observadas entre os grupos analisados.

A interpretação dos resultados será realizada de forma crítica, levando em consideração a literatura existente e o contexto em que o estudo foi conduzido. Serão discutidas as implicações dos achados, tanto no âmbito teórico quanto prático, destacando as contribuições do estudo para o campo de pesquisa e possíveis aplicações no contexto específico.

5.1.1 Perfil das Empresas

Em busca de avaliar os resultados por meio das características dos restaurantes, avaliou-se o perfil dos respondentes e negócios. Como região da empresa brasileira, número de colaboradores, tipo de restaurante, controle da empresa, quantidade de colaboradores, idade do restaurante e perfil do respondente.

Tabela 5.2 – Características das Empresas e Respondentes

Variável	Categoria	n	%
Região Sede da Empresa	Norte	1	2%
	Nordeste	3	6%
	Centro-Oeste	25	49%
	Sudeste	16	31%
	Sul	6	12%
Número de Colaboradores	Menos de 10 colaboradores	14	27%
	10 a 49 colaboradores	23	45%
	50 a 249 colaboradores	13	25%
	Mais de 250 colaboradores	1	2%
Tipo de Restaurante	À la carte	28	55%
	Delivery	9	18%
	Self service	8	16%
	Rodízio	6	12%
Controle da Empresa	Familiar	38	75%
	Não familiar	13	25%
Anos de Mercado	Menos de 1 ano	4	8%
	1 a 3 anos	6	12%
	3 a 5 anos	9	18%
	5 a 10 anos	13	25%
	Mais de 10 anos	17	33%
Função do Respondente	Diretor	38	75%
	Outros	8	16%
	Gerente	5	10%

Fonte: Elaboração própria

Como verificado na Tabela acima a 49% dos respondentes se concentraram no centro-oeste, dentre as empresas respondentes 45% possui até 49 colaboradores, o tipo de restaurante 55% se identificou como restaurante predominantemente à la carte, 75% se identificou como um negócio familiar, 58% das empresas possui acima de 5 anos de mercado e 75% dos respondentes ocupam o cargo de diretoria.

5.1.2 Percepção da Existência e Planejamento do Risco

A percepção de risco, avaliada de 1 a 5 por 51 empresas brasileiras, demonstra em termos gerais uma alta percepção sobre a existência do risco ao obter uma média final levemente acima de 4.1.

Tabela 5.3 – Média e Desvio Padrão das Percepções de Risco

Questão	Média	Desvio Padrão
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com clientes	4.57	0.78
Toda a empresa deve ter um planejamento operacional com horizonte de 1 ano	4.55	0.87
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de médio e longo prazo com colaboradores	4.34	0.89
Toda a empresa deve ter um plano de segurança atualizado	4.30	0.85
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com fornecedores	4.29	0.99
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de curto prazo com colaboradores	4.14	1.09
Toda a empresa deve ter um planejamento estratégico com horizonte de 5 anos	4.10	1.17
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser negativo	4.08	0.97
Estes acontecimentos (riscos) têm impacto na empresa	4.00	0.93
A empresa está exposta e vulnerável a acontecimentos incertos (riscos)	3.75	0.98
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser positivo	3.10	1.22
Média Geral	4.11	-

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 5.3 demonstra que as empresas brasileiras possuem uma alta preocupação sobre a gestão do risco relacional e operacional, visto que a maior média obtida foi para a questão "Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com clientes", com uma média de 4.57 com o menor desvio padrão 0.78, e em segundo "Toda empresa deve ter um planejamento operacional com horizonte de 1 ano" com 4.55.

As empresas no setor de restaurantes parecem bem conscientes dos riscos associados às operações e relações com stakeholders. Elas valorizam especialmente a gestão relacional e o planejamento estratégico como formas de mitigar esses riscos. No entanto, há uma percepção relativamente baixa sobre os possíveis impactos no geral dos riscos, principalmente dos impactos positivos, indicando uma possível área de melhoria para desenvolver uma mentalidade mais proativa e orientada a oportunidades em face da incerteza.

Tabela 5.4 – Média e Desvio Padrão das Percepções de Risco

Questão	Média	Desvio Padrão
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com clientes	4.57	0.78
Toda a empresa deve ter um planejamento operacional com horizonte de 1 ano	4.55	0.87
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de médio e longo prazo com colaboradores	4.34	0.89
Toda a empresa deve ter um plano de segurança atualizado	4.30	0.85
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com fornecedores	4.29	0.99
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de curto prazo com colaboradores	4.14	1.09
Toda a empresa deve ter um planejamento estratégico com horizonte de 5 anos	4.10	1.17
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser negativo	4.08	0.97
Estes acontecimentos (riscos) têm impacto na empresa	4.00	0.93
A empresa está exposta e vulnerável a acontecimentos incertos (riscos)	3.75	0.98
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser positivo	3.10	1.22
Média Geral	4.11	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao classificar as respostas por tamanho da empresa (Tabela 5.4), observamos que as empresas com até 9 empregados possuem uma percepção menor sobre risco e planejamento, com uma média geral de 4,04. Isso provavelmente se deve à baixa complexidade operacional ou à falta de recursos para investir na formalização de processos de gestão de riscos e planejamento. Ainda assim, essas empresas demonstram alta percepção sobre o risco relacionado ao relacionamento com clientes (4,57) e no planejamento operacional (4,50).

As empresas com 10 a 49 empregados apresentam um alto foco em planejamento estratégico de longo prazo (4,74) e na relação com os clientes (4,48). Já as empresas com 50 a 249 empregados alcançaram uma média geral moderada (4,0), mas com uma alta percepção do risco operacional a curto prazo (4,77) e uma forte preocupação com o relacionamento com os clientes (4,62), sugerindo que essas áreas são vistas como críticas para a operação diária. Embora a pesquisa tenha incluído apenas uma resposta de uma empresa com mais de 250 empregados, é relevante notar que essa empresa apresenta a maior percepção de risco e ênfase em planejamento entre todas as outras.

Os dados sugerem que empresas maiores (com mais de 250 empregados) têm uma percepção mais elevada tanto da vulnerabilidade quanto do impacto dos riscos, sejam eles positivos ou negativos. Em contraste, empresas menores, especialmente aquelas com 50 a 249 empregados,

tendem a perceber menos os riscos em comparação com empresas maiores, possivelmente devido a processos mais estabelecidos e uma maior capacidade de gerenciamento de riscos. Isso pode indicar que, à medida que as empresas crescem, elas se tornam mais conscientes dos riscos envolvidos em suas operações, talvez devido à maior complexidade e responsabilidade associadas ao seu porte.

Tabela 5.5 – Média de Percepção de Risco por Perfil de Controle

Questão	Empresa Familiar	Empresa Não Familiar
A empresa está exposta e vulnerável a acontecimentos incertos (riscos)	3.76	3.92
Estes acontecimentos (riscos) têm impacto na empresa	4.05	4.08
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser negativo	4.13	4.15
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser positivo	3.00	3.54
Toda a empresa deve ter um planejamento estratégico com horizonte de 5 anos	4.42	3.38
Toda a empresa deve ter um planejamento operacional com horizonte de 1 ano	4.55	4.77
Toda a empresa deve ter um plano de segurança atualizado	4.45	4.15
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com clientes	4.66	4.62
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com fornecedores	4.45	4.08
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de curto prazo com colaboradores	4.16	4.31
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de médio e longo prazo com colaboradores	4.34	4.62
Média Geral	4.17	4.17

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio da Tabela 5.5 podemos verificar que apesar das pequenas diferenças nas respostas individuais sobre a percepção do planejamento e impacto do risco, a média geral das percepções de risco entre empresas familiares e não familiares é praticamente a mesma (4.17), o que indica que, no geral, ambos os tipos de empresas têm uma consciência semelhante sobre a importância de gerenciar riscos.

Pode-se notar uma diferenciação no planejamento estratégico e operacional entre os dois perfis. Empresas Familiares tendem a valorizar mais o planejamento estratégico (média de 4.42) em comparação com as empresas não familiares (3.38). Isso pode ser atribuído ao

desejo das empresas familiares de garantir a longevidade e continuidade do negócio, muitas vezes com a intenção de passar o controle para futuras gerações. Empresas Não Familiares dão maior ênfase ao planejamento operacional com um horizonte de 1 ano (média de 4.77), em comparação com 4.55 para empresas familiares. Esse foco pode refletir uma abordagem mais pragmática e ágil, visando adaptabilidade e resposta rápida às mudanças de mercado.

Em suma, enquanto as empresas de controle familiar e não familiar têm percepções de risco similares em termos gerais, as nuances em como abordam o planejamento e a resposta a riscos podem influenciar suas estratégias e, potencialmente, seus resultados a longo prazo. Ambas as abordagens oferecem valiosos insights que, se combinados, podem fortalecer a resiliência e o sucesso de empresas no setor de restaurantes.

Tabela 5.6 – Média de Percepção de Risco por Faixa de Idade da Empresa

Questão	Menos de 1 ano	1-3 anos	3-5 anos	5-10 anos	Mais de 10 anos
A empresa está exposta e vulnerável a acontecimentos incertos (riscos)	4.00	4.50	3.56	3.57	3.83
Estes acontecimentos (riscos) têm impacto na empresa	4.25	4.33	4.11	3.93	4.00
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser negativo	4.25	4.33	4.00	4.00	4.22
O impacto destes acontecimentos (riscos) pode ser positivo	3.25	2.33	3.11	3.29	3.28
Toda a empresa deve ter um planeamento estratégico com horizonte de 5 anos	3.75	4.67	3.89	4.36	4.06
Toda a empresa deve ter um planeamento operacional com horizonte de 1 ano	4.50	4.50	4.22	4.86	4.72
Toda a empresa deve ter um plano de segurança atualizado	4.00	4.33	4.22	4.57	4.39
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com clientes	4.50	5.00	4.44	4.93	4.44
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação com fornecedores	4.25	5.00	3.89	4.50	4.28
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de curto prazo com colaboradores	4.00	4.17	4.22	4.29	4.17
Toda a empresa deve ter um plano de gestão da relação de médio e longo prazo com colaboradores	4.75	4.50	4.44	4.50	4.22
Média Geral	4.14	4.33	4.01	4.25	4.15

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da Tabela 5.6, sobre a questão da percepção de vulnerabilidade a Riscos Empresas mais jovens (menos de 1 ano e 1-3 anos) tendem a se ver como mais expostas e vulneráveis a acontecimentos incertos, com médias de 4.00 e 4.50, respectivamente. Isso reflete uma maior percepção de risco, o que é esperado em empresas que ainda estão se estabelecendo no mercado. Em contraste, empresas mais estabelecidas (mais de 10 anos) têm uma média mais baixa (3.83), o que pode indicar uma confiança maior em suas capacidades de gestão de risco, talvez subestimando sua vulnerabilidade a eventos incertos.

Em relação ao planejamento estratégico, empresas na faixa de 1-3 anos demonstram a maior valorização do planejamento estratégico (média de 4.67), o que indica que, nesta fase, há uma forte ênfase em estabelecer uma visão de longo prazo. Curiosamente, empresas com mais de 10 anos têm uma média um pouco mais baixa (4.06), sugerindo que, embora ainda importante, o planejamento estratégico pode ser visto como menos crítico, talvez devido à confiança em práticas estabelecidas.

Todas as faixas etárias têm uma percepção relativamente baixa de que os riscos podem ter impactos positivos. No entanto, empresas mais jovens (menos de 1 ano) têm uma média ligeiramente mais alta (3.25) comparada a empresas com 1-3 anos (2.33). Isso pode sugerir que empresas recém-estabelecidas estão mais abertas a reconhecer oportunidades de risco, enquanto empresas ligeiramente mais maduras podem ser mais conservadoras.

Em síntese, a análise por faixa de idade da empresa (Tabela 5.10) demonstra que a média geral de todas as faixas etárias é bastante próxima (variando entre 4.01 e 4.33), sugerindo que, independentemente da idade, as empresas do setor têm uma percepção de risco alta. No entanto, a intensidade dessa percepção é ligeiramente maior nas empresas mais jovens, refletindo uma maior cautela ou uma menor experiência.

5.2 Riscos no Geral

A pesquisa inclui um total de 53 questões, abordando a percepção do impacto e o planejamento de riscos nas organizações, além de explorar cinco tipos de riscos que podem ocorrer. Ao calcular a média das pontuações fornecidas por cada participante e, em seguida, uma média geral para cada tipo de risco, foi possível criar um ranking que destaca a importância relativa de cada tipo de risco no setor de restaurantes brasileiros.

Tabela 5.7 – Resumo das Médias de Diferentes Tipos de Risco

Tipo de Risco	Média Geral
Risco Operacional	4.18
Risco de Imagem	4.17
Risco Financeiro	4.13
Risco Estratégico	3.99
Risco Legal	3.98

Fonte: Elaborado pelo autor

O risco operacional é considerado o mais elevado, refletindo a vulnerabilidade das operações diárias das empresas, que podem sofrer impactos imediatos, como interrupções de serviço e perdas financeiras. A percepção de risco de imagem e a consciência geral dos riscos também são altamente valorizadas, destacando a importância de manter uma boa reputação e gerenciar a comunicação com a mídia. O risco financeiro é significativo, relacionado à estabilidade financeira e à resposta às condições de mercado. O risco estratégico, embora importante, é percebido como mais controlável, focando em estratégias de longo prazo como inovação e competitividade. Por fim, o risco legal é visto como o menor, sugerindo que as empresas se sentem relativamente seguras em relação à conformidade com leis e regulamentos, sem, contudo, subestimar sua importância.

5.3 Risco Operacional

A partir da categorização dos riscos, podemos avaliar a percepção da importância que os restaurantes possuem sobre cada tipo de risco. Nesse sentido, o risco operacional possui maior relevância na visão dos entrevistados, dentre os tipos de risco levantados.

Tabela 5.8 – Médias de Respostas sobre Risco Operacional

Questão	Média
Falhas nos processos e operações da empresa	4.46
Falhas nos processos de qualidade dos produtos	4.46
Ter materiais de suporte como: fichas técnicas, fichas de finalização e livro de receitas disponíveis	4.46
Realização de treinamento regularmente com os colaboradores	4.34
Falhas humanas (erros, mau desempenho, fraude)	4.33
Falhas nos processos de adequação dos processos internos	4.17
Falhas tecnológicas (avarias, problemas de sistemas)	3.98
Falhas nos processos de transferência da tecnologia e de conhecimento	3.83
Falhas nos processos de pesquisa e desenvolvimento	3.56
Média Geral	4.18

Fonte: Elaborado pelo autor

Visto que a função básica do restaurante é fornecer a alimentação para os consumidores, as áreas que receberam as maiores médias foram "Falhas nos processos e operações da empresa", "Falhas nos processos de qualidade dos produtos", e "Ter materiais de suporte como fichas técnicas, fichas de finalização e livro de receitas disponíveis", todas com média de 4.46 (Tabela 5.8). Isso sugere que as empresas estão muito conscientes da importância dessas áreas para a operação segura e eficiente. A menor média foi observada na questão "Falhas nos processos de pesquisa e desenvolvimento" com 3.56, indicando que as empresas talvez percebam menos risco ou deem menor ênfase aos processos de pesquisa e desenvolvimento em comparação com outras áreas operacionais.

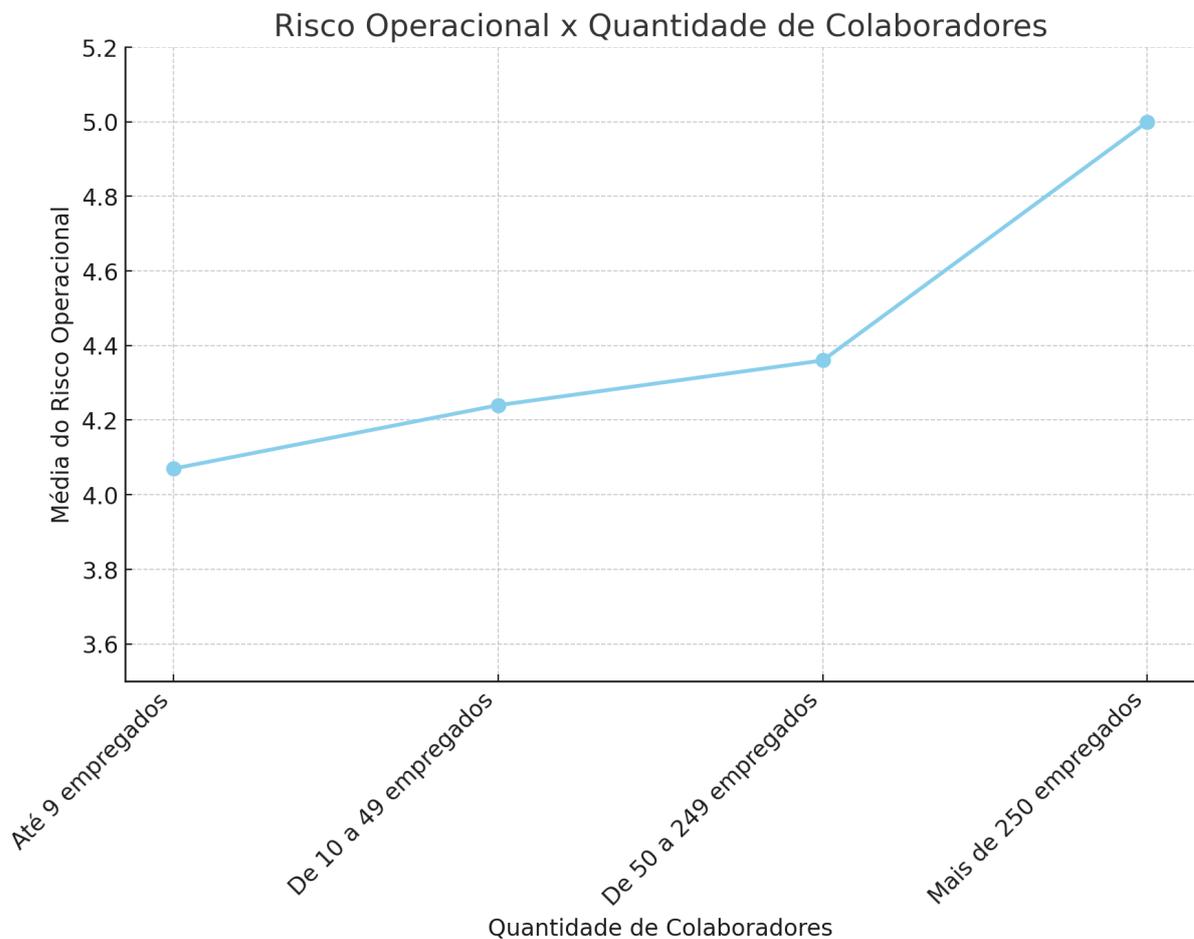


Figura 5.7 – Risco Operacional em função da Quantidade de Colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 5.7, que relaciona o risco operacional com a quantidade de colaboradores, mostra que, à medida que o número de colaboradores aumenta, a percepção do risco operacional também cresce, sendo significativamente maior para empresas com mais de 250 colaboradores.

5.3.1 Mitigação do risco operacional

A falha nos processos e operações da empresa se dão fundamentalmente devido a falha na padronização das operações, comunicação entre setores e entre camadas da empresa. Para a organização do sistema de trabalho, pode-se dividir em 3 pilares: pessoas, processos e produto. "Os '3 Ps' — Pessoas, Processos e Produto — formam a tríade que sustenta o sucesso empresarial. Pessoas motivadas e capacitadas conduzem processos eficientes que, por sua vez, resultam em produtos de alta qualidade. O equilíbrio e a sinergia entre esses elementos são cruciais para o crescimento sustentável e a competitividade de uma empresa"(HARNISH, 2015, p. 78).

Para equilibrar o primeiro pilar "pessoas" e reduzir o risco de falha nos processos e operações da empresa, é fundamental definir a missão, visão, valores da empresa. Com base nisso, gerar quadro de responsabilidades para dividir as funções no cenário atual e se possível no cenário futuro. Em seguida, é necessário um plano de cargos e salários com base na visão da empresa, para os colaboradores se sentirem motivados e cumprirem seus devidos papéis na organização. Também é essencial definir um sistema meritocrático para recompensar os melhores empregados, e em conjunto um sistema periódico de avaliações para orientar, incentivar e definir acordos com todos colaboradores com bom ou mal desempenho.

Nesse setor também é fundamental o treinamento constante das práticas de cada função e comportamentos desejados dentro da empresa aos colaboradores de forma frequente.

No quesito processos, a definição de padrões de trabalho e modelo de negócio é essencial para elaboração dos materiais como: fichas técnicas, fichas de finalização, receitas, treinamentos e outros. A gestão não controla pessoas, controla processos e os processos controlam as pessoas. Para a mitigação das falhas tecnológicas, sugere-se a elaboração de listas de verificação de equipamentos, adquirir equipamentos de qualidade, realizar manutenções preventivas periódicas e possuir parceiros de confiança.

Por fim, sobre o pilar produto, a definição do padrão de qualidade desejado e especificações são a base do sucesso em um negócio gastronômico, visto que este será a raiz da geração de diversos outros processos. O produto sem as especificações e padrão de excelência bem definido confunde o colaborador para a execução de um serviço de qualidade e por conseguinte a experiência do cliente.

5.4 Risco Estratégico

Como visto anteriormente, a falta de planejamento e visão clara do modelo de negócio são algum dos indicadores mais contundentes na falência das empresas no Brasil. Portanto, avaliar a percepção da importância do risco estratégico no setor é fundamental.

Tabela 5.9 – Médias de Respostas sobre Risco Estratégico

Questão	Média
Dificuldade na retenção de know how (conhecimento) na empresa	4.27
Ter insuficiente conhecimento do mercado	4.21
Dificuldade na retenção dos melhores colaboradores na empresa	4.19
Dificuldade na fixação dos preços de venda	4.17
Ter insuficiente conhecimento da concorrência	4.00
Dificuldade no acompanhamento de mudanças sociais	3.92
Ter insuficiente inovação e desenvolvimento	3.90
Dificuldade na absorção de novas tecnologias	3.87
Dificuldade no acompanhamento de mudanças políticas	3.37
Média Geral	3.99

Fonte: Elaborado pelo autor

As médias mais elevadas se encontram nas questões relacionadas à retenção de know-how (4.27) e retenção dos melhores colaboradores (4.19). Verifica-se que as empresas percebem um risco significativo em perder conhecimentos essenciais e talentos críticos como receitas e pessoas chave, o que pode comprometer sua competitividade e inovação. A dificuldade em reter conhecimento e colaboradores-chave reflete um desafio estratégico central para as empresas, especialmente em mercados competitivos onde o capital humano e intelectual é um diferencial importante.

Em contraste à isso, as médias mais baixas foram observadas em dificuldade no acompanhamento de mudanças sociais (3.92) e mudanças políticas (3.37). Isso pode indicar que as empresas percebem esses fatores como menos imediatos ou menos controláveis em comparação com outros riscos estratégicos.

A média geral de 3.99 reflete uma percepção moderadamente alta de risco estratégico entre as empresas. Logo sugere que, embora as empresas estejam cientes dos desafios estratégicos, há uma variabilidade na intensidade com que esses riscos são percebidos, dependendo do contexto específico de cada empresa.

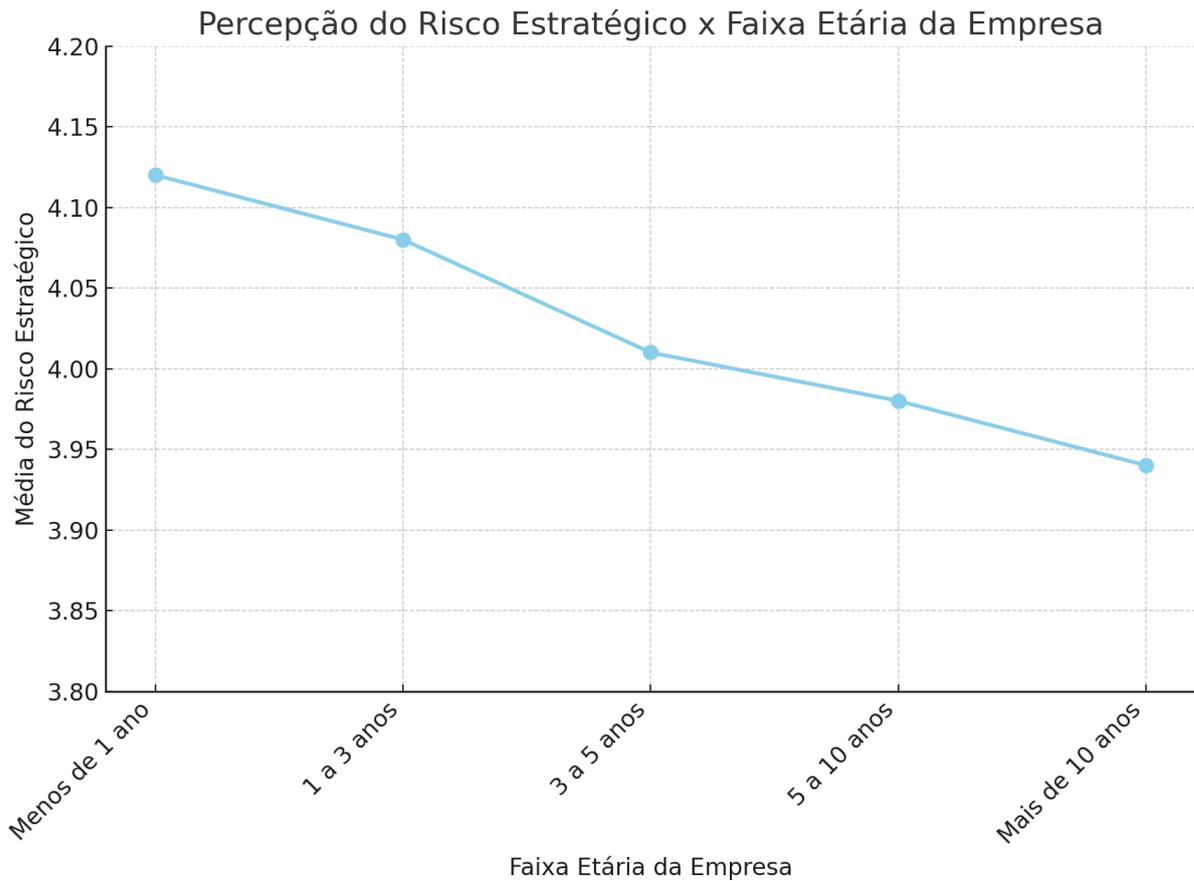


Figura 5.8 – Percepção do Risco Estratégico em função da Faixa Etária da Empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise do risco estratégico (figura 5.8) mostrou que a percepção desse risco varia conforme a idade da empresa. Empresas com menos de 1 ano apresentam uma média de percepção de risco de 4,12. Já empresas com 1 a 5 anos ainda percebem riscos elevados, mas em um nível ligeiramente inferior, enquanto empresas com mais de 10 anos têm a menor média, 3,94. Isso sugere que, ao longo do tempo, as empresas desenvolvem um melhor entendimento e controle sobre suas estratégias, com maior percepção de risco nas fases iniciais e maior estabilidade à medida que amadurecem.

5.4.1 Mitigação Risco Estratégico

Para mitigar os riscos estratégicos no setor de restaurantes, é fundamental a elaboração de um plano de negócios robusto que inclua uma análise detalhada dos concorrentes, fornecedores, e uma visão clara do negócio. Uma abordagem estratégica bem elaborada cria um mapa para o futuro, ajudando a organização a evitar armadilhas e a aproveitar oportunidades de maneira mais segura e previsível" (HARNISH, 2015, p. 45). Esse planejamento deve abranger pontos essenciais, como definição de metas, estratégias de posicionamento e identificação de oportunidades de mercado.

Além disso, é crucial realizar uma análise interna contínua dos indicadores de desempenho, permitindo um monitoramento preciso da saúde financeira e operacional da empresa. A implementação de uma análise SWOT periódica (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta poderosa para identificar riscos potenciais e preparar respostas estratégicas eficazes. Empresas que prosperam, apesar das incertezas e turbulências, são aquelas que adotam uma abordagem disciplinada e empírica para a tomada de decisões estratégicas, mitigando riscos antes que eles se tornem ameaças significativas" (COLLINS; HANSEN, 2011, p. 102).

Participar de associações e clubes de networking empresarial também desempenha um papel importante na redução de riscos estratégicos. Essas conexões proporcionam acesso a informações valiosas, oportunidades de colaboração e uma plataforma para compartilhar melhores práticas, o que pode ser crucial para mitigar riscos e promover inovações no mercado competitivo (HARNISH, 2015, p. 112).

Por fim, é importante que os gestores se mantenham atualizados sobre as tendências do mercado, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor. Isso pode ser feito por meio de cursos de capacitação, workshops e participação em feiras e eventos do setor. Dessa forma, a empresa estará melhor equipada para antecipar mudanças no ambiente de negócios e adaptar suas estratégias de forma proativa.

5.5 Risco Financeiro

A indisponibilidade de recursos financeiros é um dos principais fatores para falência no setor de restaurantes. A avaliação da percepção sobre esse risco se demonstrou uma alta importância por parte dos gestores de restaurantes.

Tabela 5.10 – Médias de Respostas sobre Risco Financeiro

Questão	Média
Possuir relatório mensal de DRE	4.65
Possuir relatório mensal de fluxo de caixa	4.55
Disponibilidades de caixa (saldo em conta)	4.44
Variação de preço de matérias primas	4.38
Pagamento de fornecedores (Condições, prazos e formas de pagamento)	4.29
Ter mais caixa a receber em detrimento de não realizar adiantamentos dos recebíveis (ifood, maquininha de cartão, vouchers)	4.12
Alterações na taxa de juros	3.89
Disponibilidade de empréstimos em bancos	3.56
Alterações nas taxas de câmbio	3.29
Média Geral	4.13

Fonte: Elaborado pelo autor

As médias mais altas foram observadas para as questões "Possuir relatório mensal de DRE"(4.65) e "Possuir relatório mensal de fluxo de caixa"(4.55). Esses dados demonstram que as empresas atribuem grande importância à regularidade e precisão dos relatórios financeiros . A preocupação com o caixa e custo das matérias primas é demonstrada, "Disponibilidades de caixa (saldo em conta)"(4.44) e "Variação de preço de matérias primas"(4.38) refletem essa preocupação. Nesse sentido a importância de manter liquidez adequada e gerenciar os custos das matérias-primas, que são fatores críticos para a estabilidade financeira e a margem de lucro.

Pelo fato da maioria dos respondentes serem empresas com uma faixa etária maior, acredita-se que o fator da disponibilidade de empréstimos (3.56), taxas de câmbio e juros (3.29 e 3.89) não representaram tanto um fator de preocupação para esses restaurantes.

Com uma média geral de 4.13, fica claro que as empresas estão cientes dos riscos financeiros e estão tomando medidas para mitigar esses riscos por meio de práticas financeiras sólidas e monitoramento contínuo.

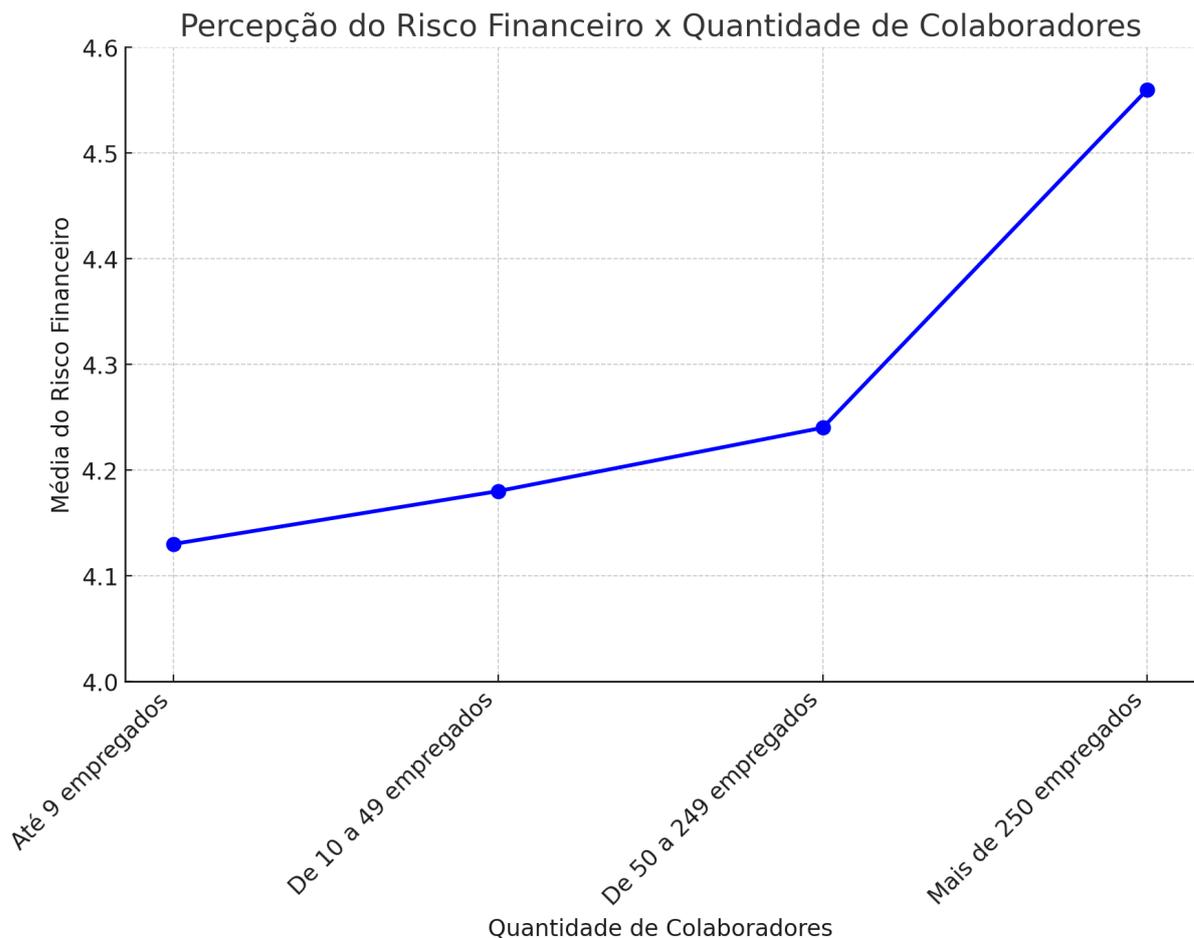


Figura 5.9 – Percepção do Risco Financeiro em função da Quantidade de Colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao realizar uma análise da relação da percepção do risco financeiro médio de acordo com

cada perfil percebe-se que há um aumento da percepção de risco com o tamanho da empresa (fig. 5.9). Empresas com até 9 colaboradores têm a menor média de percepção de risco financeiro (4.13). Isso pode indicar que essas empresas, devido ao seu tamanho menor, têm estruturas financeiras mais simples e, portanto, percebem menos riscos financeiros ou têm menos exposição a complexidades financeiras. Empresas maiores (mais de 250 colaboradores) têm a maior média (4.56). Isso reflete a percepção de maior risco financeiro em empresas maiores, que geralmente enfrentam desafios financeiros mais complexos, como a gestão de fluxos de caixa mais amplos, maiores volumes de pagamento a fornecedores, e a necessidade de relatórios financeiros mais detalhados.

À medida que as empresas crescem em termos de número de colaboradores, sua percepção de risco financeiro aumenta, refletindo a maior complexidade e as exigências financeiras associadas ao crescimento. Embora pequenas empresas tenham uma percepção menor de risco financeiro, é importante que elas estejam cientes dos riscos potenciais e considerem a implementação de práticas financeiras adequadas para garantir a resiliência a longo prazo.

5.5.1 Mitigação Risco Financeiro

As finanças são o fluxo vital de qualquer negócio, especialmente no setor de restaurantes, onde a gestão eficiente dos recursos financeiros é crucial para a sustentabilidade e crescimento da empresa. Sem essas práticas, as empresas podem enfrentar dificuldades para sustentar suas operações em momentos de instabilidade econômica (THOMPSON, 2020, p. 78).. Portanto, para mitigar os riscos financeiros no setor, é fundamental implementar uma série de práticas rigorosas e bem estruturadas.

Primeiramente, é indispensável o controle dos indicadores financeiros da organização, com foco na elaboração regular do Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e do Demonstrativo de Fluxo de Caixa. A mitigação dos riscos financeiros começa com a criação de relatórios financeiros detalhados e regulares, como o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e o fluxo de caixa (HARNISH, 2015, p. 92). Esses demonstrativos são essenciais, pois fornecem uma visão clara sobre a lucratividade e a saúde financeira da empresa. Por meio do DRE, é possível monitorar o custo primário, composto pelo Custo de Mercadorias Vendidas (CMV) e o Custo da Mão de Obra (CMO), além dos custos fixos, como aluguéis e manutenção das instalações. O controle rigoroso desses custos é fulcral para manter a rentabilidade e identificar áreas de economia.

O fluxo de caixa, por sua vez, deve ser monitorado diariamente para garantir que a empresa mantenha um saldo de caixa positivo e seja capaz de honrar seus compromissos financeiros. A análise regular do fluxo de caixa permite antecipar períodos de baixa liquidez e tomar medidas corretivas com antecedência, evitando surpresas desagradáveis.

Além disso, a negociação de prazos e condições com fornecedores é um elemento chave para

uma boa saúde financeira. A realização de cotações periódicas garante que a empresa está obtendo os melhores preços e condições de pagamento, o que pode reduzir significativamente os custos operacionais. Uma negociação bem-sucedida com fornecedores não só mitiga riscos financeiros, como também fortalece as relações comerciais de longo prazo (HARNISH, 2015, p. 128).

Outro aspecto crítico é a conciliação bancária dos recebimentos, que permite uma verificação precisa das taxas pagas às adquirentes de cartões e outros meios de pagamento. Negociar essas taxas é essencial para maximizar a receita líquida e evitar que custos desnecessários erodam os lucros da empresa.

Por fim, é fundamental criar uma reserva de emergência, acumulando poupanças que possam ser utilizadas em situações de crise ou queda de receita. Essa reserva financeira oferece um colchão de segurança, permitindo que a organização cubra despesas inesperadas e mantenha suas operações funcionando durante períodos de incerteza, reduzindo significativamente os riscos de interrupção dos negócios (THOMPSON, 2020, p. 105).

5.6 Risco Legal

O risco legal mesmo sendo o último tipo de risco na média, não deixa de ser importante (3.98), ainda mais no Brasil onde há uma alta taxa de judicialização.

Tabela 5.11 – Médias de Respostas sobre Risco Legal

Questão	Média
Alterações na legislação fiscal	4.32
Alterações na legislação do trabalho e convenções coletivas	4.06
Registro de marca e patentes	4.00
Alterações de legislação sobre a exigência de qualidade nas demonstrações financeiras	3.90
Ter ou realizar alterações nos regulamentos internos da empresa	3.86
Alterações na legislação ambiental	3.71
Média Geral	3.98

Fonte: Elaborado pelo autor

A maior média foi para "Alterações na legislação fiscal" (4.32). Isso indica que as empresas percebem as mudanças na legislação fiscal como o risco legal mais significativo. Alterações nas leis fiscais podem ter impactos diretos e substanciais sobre a carga tributária, o planejamento financeiro, e a lucratividade das empresas. Essa alta percepção de risco sugere que as empresas precisam estar constantemente vigilantes em relação às mudanças fiscais,

adaptando suas estratégias tributárias e financeiras para se manterem em conformidade e minimizarem os impactos negativos.

"Alterações na legislação do trabalho e convenções coletivas"(4.06) também é vista como um risco legal elevado. Isso reflete a preocupação das empresas com a conformidade com as leis trabalhistas, que regulamentam a relação entre empregadores e empregados, incluindo questões como salário, condições de trabalho, e direitos dos trabalhadores.

Percebe-se um menor foco em questões ambientais (3.71). Embora sejam percebidos como menos arriscados, os riscos associados às alterações na legislação ambiental e aos regulamentos internos não devem ser subestimados, especialmente em um contexto de mudanças regulatórias globais.

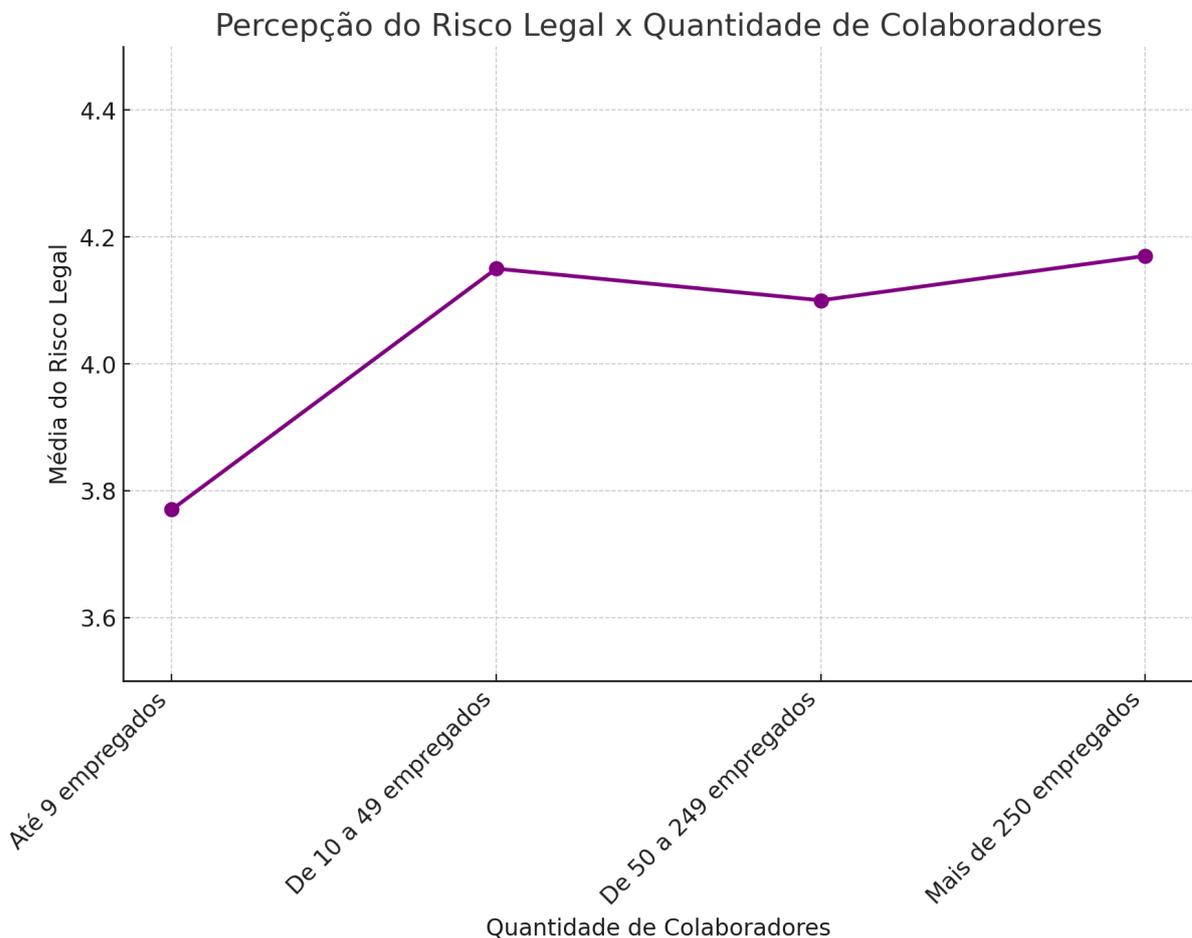


Figura 5.10 – Percepção do Risco Legal em função da Quantidade de Colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos dados sobre a percepção de risco legal por quantidade de colaboradores (figura 5.10), podemos tirar algumas conclusões importantes. Empresas com até 9 empregados apresentam a menor média de percepção de risco legal (3.77). Isso pode indicar que pequenas empresas, devido à sua simplicidade operacional e menor exposição, percebem menos riscos

legais. No entanto, essa menor percepção também pode refletir uma falta de conscientização ou subestimação desses riscos.

Empresas com 10 a 49 empregados (4.15) e 50 a 249 empregados (4.10) demonstram uma alta percepção de risco legal, embora ligeiramente inferior à das maiores empresas. Essas empresas de médio porte estão cientes dos desafios legais que enfrentam, mas talvez disponham de menos recursos para gerenciar esses riscos de forma tão eficaz quanto as grandes empresas.

Por outro lado, a empresa com mais de 250 empregados apresentou a maior média de percepção de risco legal (4.17). Isso sugere que, à medida que as empresas crescem, elas percebem uma maior vulnerabilidade a riscos legais, possivelmente devido à maior complexidade de suas operações, ao aumento do número de regulamentações a cumprir, e à maior exposição a litígios e questões legais.

5.6.1 Mitigação Risco Legal

Mitigar os riscos legais no setor de restaurantes é essencial para garantir a conformidade com as leis e regulamentos que regem o funcionamento do negócio, evitando penalidades, multas e danos à reputação. A antecipação e a gestão proativa desses riscos são essenciais para garantir a longevidade e o sucesso sustentável dos negócios (HARNISH, 2015, p. 89).

Primeiramente, é crucial que os restaurantes mantenham-se atualizados sobre as mudanças na legislação, especialmente nas áreas trabalhista, fiscal, sanitária e ambiental. Para isso, a empresa deve contar com o apoio de consultorias jurídicas especializadas ou manter uma equipe interna de compliance que monitore regularmente as alterações legais e normativas. A mitigação de riscos legais exige uma abordagem contínua e integrada, que inclua a revisão periódica dos contratos, a adequação às regulamentações trabalhistas e ambientais, e o treinamento dos colaboradores sobre as políticas da empresa (THOMPSON, 2020, p. 76). Implementar uma rotina de auditorias internas pode ajudar a identificar e corrigir eventuais não conformidades antes que se tornem problemas graves.

No campo trabalhista, garantir que todos os contratos de trabalho estejam em conformidade com as leis vigentes e convenções coletivas é essencial. A empresa deve assegurar que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados, como o pagamento correto de salários, benefícios, horas extras e o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho. O cumprimento rigoroso das obrigações legais, como o pagamento de salários, benefícios, e a observância das normas de segurança e saúde no trabalho, não só previne litígios, mas também promove um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (THOMPSON, 2020, p. 108).

Além disso, é importante manter uma gestão rigorosa dos aspectos fiscais e tributários. Isso inclui a emissão correta de notas fiscais, o cumprimento dos prazos de pagamento de

tributos e a manutenção de um arquivo organizado de toda a documentação fiscal. A adoção de um sistema de gestão contábil que automatize e controle essas operações pode reduzir significativamente o risco de erros e omissões que poderiam resultar em penalidades severas.

No que diz respeito às normas sanitárias e de segurança alimentar, os restaurantes devem seguir estritamente os regulamentos locais, garantindo que todos os produtos e serviços oferecidos estejam em conformidade com as exigências de qualidade e segurança. Isso inclui a correta manipulação e armazenamento de alimentos, a higiene das instalações e a capacitação constante dos colaboradores em práticas de segurança alimentar. Inspeções regulares e o cumprimento das boas práticas de fabricação são essenciais para evitar problemas legais e proteger a saúde dos clientes.

Por fim, os restaurantes devem proteger sua propriedade intelectual, como marcas e receitas exclusivas. O registro de marcas e patentes é uma medida importante para evitar que outros usem ou explorem indevidamente a identidade da empresa. Além disso, contratos bem redigidos com fornecedores, parceiros e colaboradores podem ajudar a proteger os interesses legais da empresa em disputas futuras.

5.7 Risco de Imagem

Visto que o setor de restaurante possui uma alta visibilidade junto aos consumidores e sociedade, o peso do risco de imagem é altamente relevante para os proprietários de negócios gastronômicos, obtendo o peso de segundo maior tipo de risco na média (4.17). Isso representa um alto grau de conscientização referente à imagem do negócio para com a sociedade.

Tabela 5.12 – Médias de Respostas sobre Risco de Imagem

Questão	Média
Má conduta dos colaboradores	4.50
Não cumprimento de leis e regulamentos	4.29
Falhas com a gestão da marca	4.28
Falhas operacionais	4.23
Falhas no relacionamento com os prestadores de serviços à empresa	4.15
Falhas com a responsabilidade social da empresa	4.02
Falhas de comunicação com a mídia	3.98
Ação judicial contra a empresa	3.87
Média Geral	4.17

Fonte: Elaborado pelo autor

A má conduta dos colaboradores obteve a maior média (4.50), indicando que as empresas consideram esse fator como o maior risco para a imagem da organização. Isso reflete a preocupação com o comportamento dos funcionários, que pode impactar diretamente a

reputação da empresa, especialmente em um ambiente onde as interações com clientes e o público são frequentes. Problemas como atitudes inadequadas, falta de profissionalismo ou comportamentos antiéticos podem rapidamente danificar a percepção pública da marca, resultando em perda de confiança e, potencialmente, em prejuízos financeiros.

O não cumprimento de leis e regulamentos tem uma média de 4.29, destacando a importância da conformidade legal para a manutenção da imagem empresarial. As empresas estão cientes de que o não cumprimento de normas pode ter consequências sérias para sua imagem, sendo visto como um risco significativo.

As falhas de comunicação com a mídia (3.98) e ação judicial contra a empresa (3.87) têm as menores médias, mas ainda são reconhecidas como riscos importantes. A comunicação inadequada com a mídia pode levar a mal-entendidos e crises de imagem, enquanto ações judiciais podem expor a empresa a publicidades negativas.

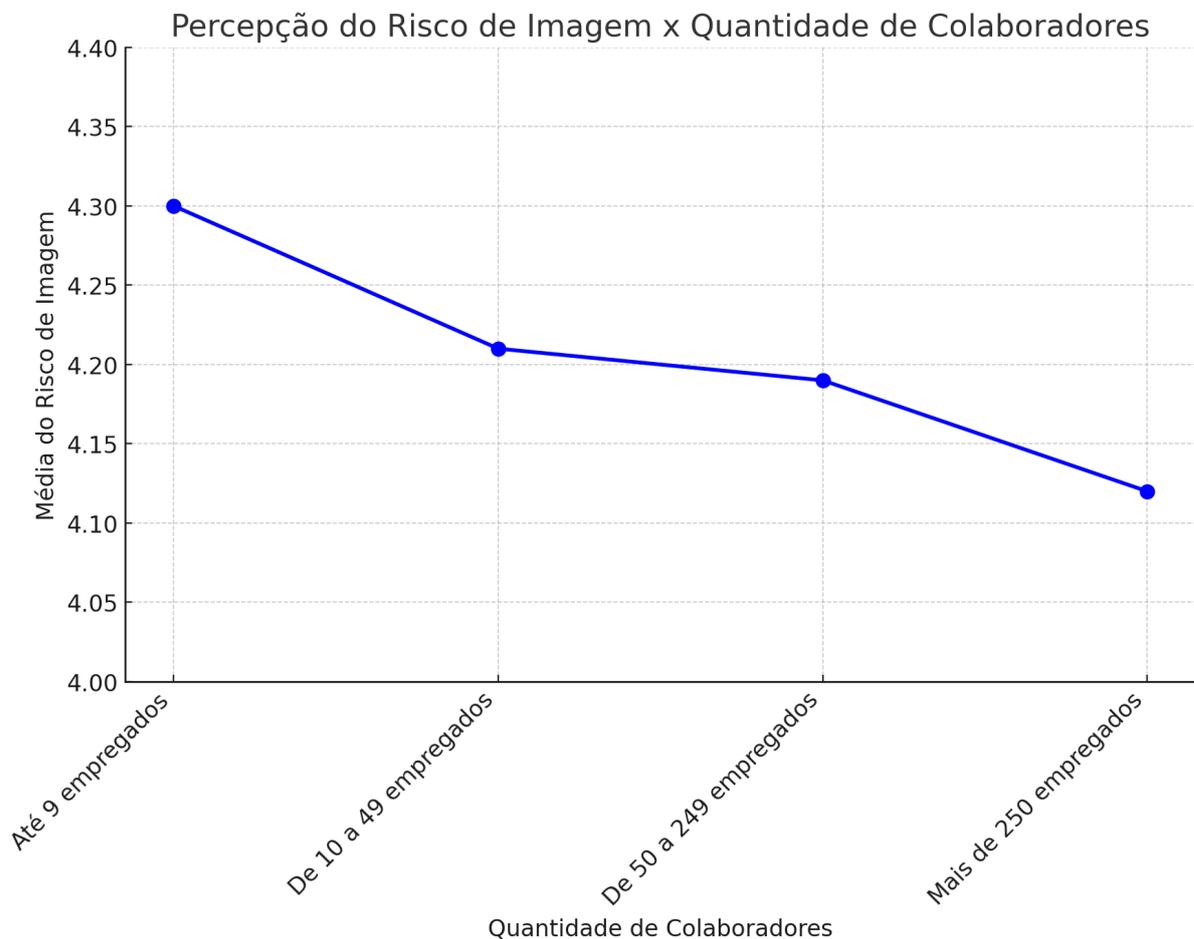


Figura 5.11 – Percepção do Risco de Imagem em função da Quantidade de Colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma forte correlação negativa foi observada entre a percepção do risco de imagem e a quantidade de colaboradores nas análises por perfil de negócio. Empresas com até 9 empregados apresentam a maior média geral de percepção de risco de imagem (4.30). Embora sejam

menores e possam ter menor visibilidade, essas empresas sentem uma maior vulnerabilidade em relação aos riscos que podem afetar sua imagem. À medida que o número de colaboradores aumenta, a percepção de risco de imagem tende a diminuir, com as empresas de maior porte (mais de 250 empregados) registrando a menor média (4.12). Esse padrão pode ser atribuído à maior confiança na gestão de crises, aos recursos mais robustos para mitigar riscos de imagem e aos processos mais estruturados para lidar com problemas que possam surgir ou que já foram sanados.

5.7.1 Mitigação do Risco de Imagem

Para mitigar os riscos de imagem no setor de restaurantes, é crucial focar em alguns aspectos fundamentais:

Conduta dos Colaboradores: Investir em treinamento contínuo é essencial para garantir que todos os funcionários representem bem a marca. Um atendimento consistente e de qualidade reflete diretamente na percepção do cliente.

Gestão da Marca: Manter uma identidade clara e coerente em todos os canais, desde o ambiente físico até as redes sociais, ajuda a construir uma imagem sólida e confiável. Uma abordagem cuidadosa e preventiva ajuda a evitar crises e a manter a confiança dos stakeholders (HARNISH, 2015, p. 145).

Gerenciamento de Crises: Estar preparado para responder rapidamente a críticas e situações adversas é fundamental. Para reduzir o risco de danos à imagem, é essencial estabelecer políticas claras de comunicação e gestão de crises, garantindo que a empresa responda de maneira rápida e eficaz a qualquer evento que possa impactar sua reputação (COLLINS; HANSEN, 2011, p. 167). Um plano de crise bem estruturado, que inclui comunicação transparente e ações corretivas, pode minimizar danos à reputação.

Responsabilidade Social: Adotar práticas sustentáveis e envolver-se em iniciativas que beneficiem a comunidade local reforça positivamente a imagem do restaurante. Empresas que implementam uma política de responsabilidade social corporativa robusta e consistente conseguem reduzir significativamente os riscos de imagem. (THOMPSON, 2020, p. 93).

Relacionamento com Fornecedores: Escolher parceiros que compartilhem dos mesmos valores e manter uma relação transparente ajuda a evitar falhas que possam impactar negativamente a imagem do restaurante.

Ao focar nessas áreas, os restaurantes podem proteger e fortalecer sua imagem, garantindo uma reputação positiva e duradoura.

Conclusão

O trabalho sobre planejamento e gestão de riscos no setor de restaurantes teve como objetivo avaliar o nível de percepção do impacto dos riscos, o planejamento de mitigação e a importância atribuída aos diversos tipos de riscos nas empresas do setor de restaurantes brasileiros. Para garantir que a pesquisa fosse relevante e representativa da realidade do setor, foi buscado um perfil diversificado de respondentes, contemplando variações por tipo de restaurante, tipo de controle do negócio, região do Brasil, faixa etária da empresa e tamanho da empresa.

O objetivo geral de avaliar a percepção, o planejamento e o nível de gestão de risco nas empresas brasileiras do setor de restaurantes foi alcançado de forma relativamente satisfatória. A ressalva é que, com uma amostra mais abrangente, os resultados poderiam ser ainda mais representativos da realidade do setor. As propostas de mitigação dos riscos foram apresentadas de maneira detalhada e fundamentada, oferecendo um insumo valioso que o setor de restaurantes pode utilizar de forma pragmática.

O objetivo específico de avaliar as diferenças na gestão de riscos no setor entre restaurantes de diferentes portes—grandes, médios e pequenos—foi atingido nas seções 5.1.2, 5.3, 5.5, 5.6 e 5.7. Essas seções apresentaram resultados que demonstraram de forma relevante as variações na gestão de riscos conforme o tamanho das empresas, evidenciando a importância desse fator nos resultados da pesquisa.

O objetivo específico de avaliar as diferenças na gestão de riscos entre restaurantes antigos e novos (idade da empresa) foi atingido e explicitado nas seções 5.1.2 e 5.4. Essas análises foram relevantes no contexto geral do estudo, proporcionando insights importantes sobre como a idade da empresa influencia a gestão de riscos no setor.

O estudo das diferenças na gestão de riscos entre restaurantes familiares e não familiares foi concluído com sucesso. Os resultados, explicitados na seção 5.1.2, mostraram que não houve uma correlação significativa de diferença entre esses perfis, refletindo uma similaridade na abordagem das diversas áreas de risco.

Por fim, para alcançar o objetivo específico de gerar uma proposta para mitigar os riscos no setor de restaurantes, foram criadas subseções nas seções 5.3, 5.4, 5.5, 5.6 e 5.7. Nessas subseções, foram apresentadas possíveis soluções para mitigação dos riscos, fundamentadas em autores amplamente reconhecidos na área de gestão empresarial e em pesquisadores especializados no setor.

Este trabalho é extremamente relevante por abordar melhorias na gestão de bares e restaurantes no Brasil, utilizando dados reais e abrangentes, em um contexto onde há escassez

de artigos e pesquisas nacionais. A descoberta do ranking de percepção da importância dos diferentes tipos de riscos, a relação entre esses riscos e o perfil das empresas, bem como a descrição detalhada da percepção e gestão de cada risco, são elementos que podem servir como um forte insumo para aprimorar um setor tão importante quanto o de bares e restaurantes no país. Espera-se que, com este estudo, a gestão de riscos se torne uma base sólida para o amadurecimento da gestão profissional no setor, gerando ganhos financeiros e promovendo a prosperidade do ramo.

Para estudos futuros, sugere-se uma busca ativa por mais participantes na pesquisa, a fim de gerar dados mais conclusivos e representativos. Visto que esta pesquisa contou com uma participação significativa de empresas com maior maturidade, sendo que 58% dos participantes possuem mais de cinco anos de atuação, recomenda-se incluir respondentes com perfil de negócio mais inicial, considerando que a mortalidade das empresas se concentra nos primeiros cinco anos. Por fim, é importante avaliar as diferenças na gestão de risco por região do país e por tipo de restaurante, aspectos que não foram o foco deste trabalho.

Referências

AAKER, David A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1996.

ALVINIUSSEN, Alf; JANKENSGÅRD, Håkan. *Enterprise Risk Budgeting: Bringing Risk Management Into the Financial Planning Process*. Journal of Applied Finance, 2009.

ABRASEL. Brasileiro aumenta despesa com alimentação fora de casa. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/brasileiro-aumenta-despesa-com-alimentacao-fora-de-casa/>>. Acesso em: 31 out. 2023.

ARVEN, Terje. The risk concept—historical and recent developments trends. *Reliability Engineering and System Safety*, v. 99, p. 33–44, 2012.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 1, n. 2, p. 106-123, 2004.

BERNSTEIN, Peter L. *Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco*. 18ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 389 p.

BELARMINO, A.P. *O Compliance na Percepção de Micro e Pequenos Empresários*. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, v. 5, n. 2, p. 65-87, 2020.

BLUMER, Herbert. **Science Without Concepts**. American Journal of Sociology, v. 36, n. 4, p. 515-533, 1931. Disponível em: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/215473>>. Acesso em: 04 ago. 2024.

CABEDO, J.; TIRADO, J. **The disclosure of risk in financial statements**. Accounting Forum, v. 28, n. 2, p. 181-200, 2004.

CAMILLO, Angelo A.; CONNOLLY, Daniel J.; KIM, Woo Gon. **Success and Failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants**. Cornell Hospitality Quarterly, v. 49, n. 4, p. 364-380, 2008.

CASTROGIOVANNI, G. J. *Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Business: Theoretical Linkages*. Journal of Management, v. 22, n. 6, p. 801-822, 1996.

DALBOR, M.; HUA, N.; ANDREW, W. *Factors that impact unsystematic risk in the U.S. Restaurant Industry*. The Journal of Hospitality Financial Management, v. 22, n. 2, p. 89-96, 2014.

DAMODARAN, Aswath. **Strategic risk taking: a framework for risk management**. 1. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.

DIPIETRO, Robin. Restaurant and foodservice research: A critical reflection behind and an optimistic look ahead. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 4, p. 1203-1234, 2016.

DUNN & BRADSTREET. *Relatório de falências empresariais: Análise do setor de restaurantes*. 2001.

ECKER-LALA, W. **Risk Management for Enterprises**. Hyperion International Journal of Econophysics New Economy, v. 3, n. 2, p. 217-223, 2010.

ENGLISH, W.; JOSIAM, B.; UPCHURCH, R.; WILLEMS, J. *Restaurant attrition: A longitudinal analysis of restaurant failures*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 8, n. 2, p. 17-, 1996.

FANTINATO, Marcos; PRADO, Maria Luiza Magaton; GERMINIANI, Murilo Caldeira. Justiça do Trabalho e MTE: 2023 em números. *Machado Meyer Advogados*, 15 fev. 2024. Disponível em: <<https://www.machadomeyer.com.br/pt/inteligencia-juridica/publicacoes-ij/trabalhista-ij/justica-do-trabalho-e-mte-2023-em-numeros>>. Acesso em: 15 jul. 2024.

FRIGO, Mark L.; BEASLEY, Michael S. **A Practical Guide to Risk Assessment**. Journal of Accountancy, v. 206, n. 3, p. 62-68, 2008.

GILINSKY, Jr, Armand; LOPEZ, Raymond H.; SANTINI, Cristina; EYLER, Robert. *Big bets, small wins? Entrepreneurial behavior and ROI*. International Journal of Wine Business Research, v. 22, n. 3, p. 238-250, 2010.

HARNISH, Verne. *Scaling Up: Escalando seu Negócio*. São Paulo: Best Business, 2015. 320 p.

HEALY, J. J.; MAC CON IOMAIRE, Máirtín. *Calculating restaurant failure rates using longitudinal census data*. Journal of Culinary Science & Technology, 2018.

HRISTOV, Ivo; CAMILLI, Riccardo; CHIRICO, Antonio; MECHELLI, Alessandro. **The integration between enterprise risk management and performance management system: Managerial analysis and conceptual model to support strategic decision-making process**. Production Planning Control, 2022, p. 2140086. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09500804.2022.2140086>>.

[//doi.org/10.1080/09537287.2022.2140086](https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2140086)>. Acesso em: 04 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa: O risco estratégico e o papel do conselho de administração**. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>>. Acesso em: 04 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Demografia das empresas em 2018: taxa de sobrevivência das empresas foi de 84,1%. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1>>. Acesso em: 31 out. 2023.