

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E HOSPITALIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO

JULYANE DA SILVA LEITE

**A APLICAÇÃO DA NOTAÇÃO BPMN PARA MODELAR O PROCESSO DE
CONSULTORIA EM ESTABELECIMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS**

CUIABÁ-MT
2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

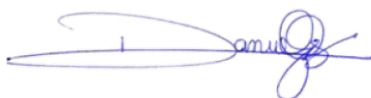
A APLICAÇÃO DA NOTAÇÃO BPMN PARA MODELAR O PROCESSO DE CONSULTORIA EM ESTABELECIMENTO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Turismo do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Cuiabá - como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Danilo Herbert Queiroz Martins (Orientador – IFMT)



Prof. Dr. Daniel Fernando Queiroz Martins (Examinador Interno – IFMT)



Profa. Ma. Rejane Pasquali (Examinadora Interna - IFMT)

Digite o texto aqui

Data: 06/12/2021

Resultado: Aprovada

A APLICAÇÃO DA NOTAÇÃO BPMN PARA MODELAR O PROCESSO DE CONSULTORIA EM ESTABELECIMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Julyane da Silva Leite¹

Orientador: Prof. Dr. Danilo Herbert Queiroz Martins.²

RESUMO

Considerando um cenário de expansão dos negócios de alimentos e bebidas no Brasil, analisando o contexto pré-pandemia, com consumidores mais exigentes frente aos produtos e serviços ofertados, as empresas precisam oferecer um serviço de alta qualidade para se estabelecerem e se diferenciarem no mercado. Nesse sentido, bares e restaurantes buscam por alternativas para estarem atualizados e preparados para atender essas novas demandas, de modo que a consultoria tem sido vista como uma opção. Assim, o presente trabalho teve como objetivo discutir sobre a importância da consultoria no setor gastronômico, expressando os pontos positivos desse processo para o desenvolvimento dos bares e restaurantes. Para isso foi feita uma análise com base em entrevistas realizadas com consultores e empresários do ramo alimentício, a fim de identificar quais são as principais demandas e como é a forma de atuação desses profissionais. A partir dessa análise, e com pesquisa bibliográfica, foram identificados os pontos da consultoria que requerem um pouco mais de atenção, e foi proposta a utilização da BPMN enquanto uma ferramenta que pode auxiliar na melhoria do processo de consultoria, sendo apresentado um modelo que poderá pautar a atuação dos consultores, especialmente os turismólogos, que ainda representam uma pequena parcela desses profissionais.

Palavras-chave: Consultoria gastronômica. Padronização. Notação BPMN. Turismólogo.

ABSTRACT

Considering the backdrop of expansion of the food and beverage business in Brazil, analyzing the pre-pandemic context, with more demanding consumers in the face of the products and services offered, companies need to offer a high quality service to establish and differentiate themselves in the market. In this sense, bars and restaurants look for alternatives to be updated and prepared to meet these new demands, so that consulting has been seen as an option. Thus, the present work aimed to discuss the importance of consultancy in the gastronomic sector, expressing the positive aspects of this process for the development of bars and restaurants. For this, an analysis was carried out based on interviews carried out with consultants and entrepreneurs in the food industry, in order to identify the main demands and how these professionals work. From this analysis, the points of the consultancy that require a little more attention were identified, and the use of BPMN was proposed as a tool that can help to improve the consultancy process, with a model being presented that can guide the performance of consultants, especially tourismologists, who still represent a small portion of these professionals.

Word Keys: Gastronomic consultancy. Standardization. BPMN notation. Tourismologist.

¹ Graduanda do Curso de Bacharelado em Turismo do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Cuiabá. j.leite@estudante.ifmt.edu.br

² Orientador. Doutor em Sociologia. Professor do IFMT – Campus Cuiabá dos Cursos de Bacharelados em Turismo e Secretariado Executivo. danilo.martins@cba.ifmt.edu.br

INTRODUÇÃO

De acordo com dados levantados pelo IBGE através da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2017-2018, das despesas mensais com alimentação realizadas pelas famílias brasileiras, cerca de 67,2% são referentes à alimentação no domicílio e 32,8% fora do domicílio. Esses números mudaram de forma significativa se comparados respectivamente com 75,95% e 24,05% coletados pela POF 2002-2003. Nota-se que há um aumento na busca por alimentação fora do ambiente domiciliar.

Para Alcântara (2017) as mudanças nos hábitos dos consumidores, com a crescente busca por alimentação fora do lar (em restaurantes, bares, cafeterias, etc.) contribuem para o crescimento do mercado da alimentação, pois os consumidores estão se tornando mais exigentes frente aos produtos e serviços ofertados. Como consequência disso, as empresas precisam oferecer um serviço de alta qualidade para se estabelecerem e se diferenciarem no mercado.

Nesse contexto, os gestores e proprietários de bares e restaurantes buscam por alternativas para estarem atualizados e preparados para atender essas novas demandas. A consultoria tem sido vista como uma opção, assim com a ajuda dos consultores, podem elaborar um diagnóstico, identificando seus pontos fortes e fracos, o que auxiliará na definição dos pontos a serem melhorados.

Com isso é de suma importância a elaboração de diretrizes voltadas para consultoria em bares e restaurantes, que viabilizem o trabalho dos consultores, para que esses não façam as suas análises baseadas exclusivamente em suas experiências e observações, mas utilizem algumas ferramentas como a BPMN (Business Process Model and Notation) ou Notação de Processos de Negócios, que é uma das mais utilizadas para modelar processos, que pode facilitar e tornar mais viável a execução da consultoria.

Desse modo, temos como problema de pesquisa: como pode ser elaborado um roteiro de consultoria em bares e restaurantes? Levantando a hipótese de que a criação do roteiro possa ser feita utilizando a notação BPMN, de forma que possibilite melhorias e padronização nesses processos, os tornando mais assertivos e otimizando o tempo. Na busca de respostas à problemática, esta pesquisa tem o objetivo geral elaborar diretrizes para consultoria em bares e restaurantes, a partir de modelagens de processos, utilizando a BPMN. Neste sentido, apresenta como objetivos específicos: discutir sobre a importância da padronização nos serviços de bares e restaurantes e expressar os pontos positivos da consultoria para o desenvolvimento dos negócios no segmento; apresentar a BPMN enquanto as ferramentas que auxilia na melhoria e na padronização do processo de consultoria em bares e restaurantes; identificar as principais

demandas de consultoria em estabelecimentos de alimentos e bebidas; e elaborar Notação de Processos de Negócios para a realização de consultorias em bares e restaurantes.

Trata-se de um trabalho que tem grande relevância dentro do setor turístico e gastronômico, é muito importante principalmente para os turismólogos, que contarão com diretrizes que os auxiliarão em atividades de consultoria em bares e restaurantes e poderão aumentar a atuação nesse setor. Ao melhorar o processo de consultoria, melhoram também os serviços oferecidos por estabelecimentos ligados à área de alimentação, contribuirá ainda com os estudos voltados para à consultoria, que atualmente são muito escassos.

Diante disso, o presente trabalho teve como objeto de estudo os estabelecimentos ligados ao setor de alimentação e os consultores que atuam nesse ramo de atividade, tratando-se de uma pesquisa qualitativa.

A partir dos dados coletados na pesquisa de campo, com base na bibliografia levantada, foi possível uma análise das principais demandas de consultorias que serviram de base para sugestões de diretrizes padronizadas para atuação de consultoria em empresas da área de alimentos e bebidas, utilizando-se a BPMN.

1. CONSULTORIA

A consultoria é a prestação de serviço, que tem por objetivo analisar o funcionamento de uma empresa, esse serviço é realizado por um profissional qualificado e normalmente especialista na área para qual foi contratado, o que possibilita que este faça um diagnóstico da empresa e oriente o cliente a tomar as decisões mais adequadas para alcançar os seus objetivos (AZAMBUJA, AZEVEDO e FORTES, 2009).

Ainda segundo Paula e Wood Jr. (2008) foi elaborado um modelo híbrido de atuação em consultorias no Brasil: a padronização de tendência predominantemente exógena, que são os “pacotes” e ferramentas gerenciais, em geral importados, para solucionar problemas locais; e a customização, que tende a ser endógena, e busca soluções de acordo com as necessidades locais. Em outras palavras, as empresas de consultoria em determinados momentos acabam por seguir tendências mundiais, em relação a temas e abordagens de trabalho, assumindo uma postura de padronização das soluções. Por outro lado, a interação com o contexto local faz com que essas empresas também procurem trabalhar segundo uma abordagem de customização, procurando construir soluções individualizadas.

Se tratando da consultoria aplicada ao setor gastronômico, de acordo com Sousa (2018) vários aspectos estão envolvidos e devem ser administrados pelo consultor (gastrônomo ou

turismólogo). Este deve apresentar ao empreendedor sempre as melhores saídas e caminhos para solucionar os problemas que possam ser pertinentes no estabelecimento.

O trabalho de consultoria em restaurante é considerado por Alcântara (2017) como a forma mais ampla de um processo de gestão de mudanças, que podem ocorrer através do uso das estratégias de diagnóstico. O autor apresenta algumas etapas importantes da consultoria no setor de alimentação, que considera essencial que sejam realizadas com frequência, a fim de garantir bons resultados no negócio, a primeira delas é o diagnóstico que é feito para retratar a situação do trabalho desenvolvido pela empresa, apresentando os pontos onde é necessário que haja melhorias. Destaca também a importância da elaboração de um programa de treinamento para as equipes, com o objetivo de atingir melhorias nos serviços oferecidos pelo restaurante em suas diferentes áreas.

Diante disso, é pertinente afirmar que a busca por consultoria no setor gastronômico, bem como no setor turístico é crescente, no entanto ainda são escassos os materiais acerca desta temática, como livros e artigos que possam pautar as ações dos profissionais dessa área.

2. PADRONIZAÇÃO

A padronização, de acordo com Chiavenato (2003), pode ser conceituada como a aplicação de padrões em uma organização para obter uniformidade, redução de custos e de tempo, obtendo assim mais eficiência.

O primeiro passo para a padronização para Campos (1994) é a criação e o estabelecimento de padrões, em seguida o treinamento do pessoal, nesse caso os consultores, que executaram os processos de acordo com esses padrões e por fim a verificação dos resultados decorrentes do seu uso. O autor destaca ainda que tal padronização pode ser aplicada a um processo isolado ou a organização como um todo.

Se tratando de padronização no âmbito empresarial, segundo Teixeira, et al. (2014) e Silva, Duarte e Oliveira (2004) ela tem como principal função garantir que sejam oferecidos produtos e/ou serviços com características constantes, ou seja, com o mesmo padrão de qualidade, forma de atendimento, prazo e custo aos clientes.

É importante destacar ainda que o estabelecimento de padrões pode auxiliar no processo de consultoria, pois possibilita a elaboração de diretrizes a serem seguidas pelos consultores ou empresas de consultoria, através do uso de mecanismos e ferramentas que descrevam de forma detalhada as etapas do processo. Campos (1992) faz uma importante observação, contrapondo a ideia de que a padronização torna algo imutável, dizendo que o método padronizado não é necessariamente fixo e ele pode e deve ser melhorado para obter melhores resultados.

Para que o processo de padronização seja desenvolvido, de acordo com Goese, et al (1999) necessita de ferramentas de apoio que descrevem o fluxo dos elementos e atividades dos processos, permitindo assim uma definição clara e objetiva do que se deseja padronizar. Para os autores essa abordagem é uma forma eficaz de se organizar e gerenciar a maneira como as atividades da empresa agregam valor, sendo necessário executar algumas ações fundamentais para o desenvolvimento dessa estratégia, dentre elas:

- Identificar os processos para melhorias e compreensão do negócio.
- Desenvolver um sistema que permita a mensuração e diagnóstico da situação presente.
- Prever acontecimentos futuros.
- Permitir ações como planejamento e controle de padronização dos processos organizacionais.

Com isso, a padronização mais flexível e contextualizada à realidade do estabelecimento de alimentação, permite a manutenção de uma identidade do negócio, ao mesmo tempo que facilita o processo de gestão, possibilitando o melhor acompanhamento, e melhoria, dos processos de trabalho na organização.

2.1. A BPMN no contexto da padronização

Como apontam os autores Santos, Libório e Fontes (2020), o BPMN - Business Process Model and Notation - tem como finalidade fazer existir uma percepção holística da gestão estratégica orientada a melhoria dos processos internos que englobam os trabalhos executados pela organização, procurando visualizar todos os seus elementos e todas as áreas envolvidas na sua realização. Assim, o objetivo é ser eficaz na busca de resultados em seus negócios, criando melhoria contínua e como instrumento de tecnologia proporcionando agilidade e também adquirir detalhamento e definição em seus processos:

Neste sentido, a gestão adequada dos processos torna possível estabelecer a capacidade e rentabilidade do negócio e detalhar os objetivos. Com isso, torna-se um fator determinante para o crescimento da organização. Por esta razão, as empresas procuram mecanismos que permitam acelerar e automatizar os processos objetivando progresso contínuo. Para manter a organização dos processos, sendo eles bem definidos ou não em uma visualização de seus processos, mas também permitindo uma melhoria contínua deles, para isso existe a Modelagem de Processos de Negócio (SANTOS; LIBÓRIO e FONTES, 2020).

A especificação BPMN - Business Process Model and Notation - ou notação de modelagem de processos de negócio, de acordo com o Object Management Group (OMG)

fornece uma notação gráfica para especificar processos em um Diagrama de Processo de Negócios. Tem como objetivo principal fornecer uma notação que seja facilmente compreensível por todos os usuários de negócios, desde os analistas de negócios que criam os rascunhos iniciais dos processos, até os desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que executam esses processos e, finalmente, para os empresários que gerenciam e monitoram esses processos.

Entre as notações mais utilizadas para modelar e padronizar processos está a BPMN, que possui um conjunto rico de símbolos padronizados, o que lhe rende um grande destaque, por ser de fácil entendimento por profissionais de diversos níveis hierárquicos dentro da organização. (ROCHA, AFFONSO E BARRETO, 2017)

Ainda de acordo com Azevedo e Soares (2014) modelagem de processos de negócios é uma ferramenta que permite a formalização, a documentação e a visualização dos processos de uma organização como um fluxo de tarefas, o que auxilia na sua gestão. Dentre as vantagens de se utilizar essa ferramenta, destacam-se a facilidade de realizar análise do procedimento modelado e a possibilidade de utilizar os modelos para disseminar conhecimentos organizacionais e realizar treinamento de pessoal.

Nesse contexto, a notação BPMN pode ser utilizada para gerenciar os processos, bem como para padronizá-los, podendo ser aplicada por exemplo no processo de consultoria em bares e restaurantes. Também possibilita, aos consultores, uma maneira clara e objetiva de analisar os trabalhos/processos das organizações, visando a melhoria, e uma apresentação de fácil visualização e entendimento aos empresários.

3. METODOLOGIA

Para isso o método utilizado foi a pesquisa qualitativa, que de acordo com Richardson (2017) pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características das situações apresentadas pelos entrevistados. Considerado o método mais adequado, pois o objetivo da pesquisa foi levantar dados específicos dos bares e restaurantes para identificar de forma individualizada os problemas e desafios encontrados por eles, a fim de definir os pontos que podem ser abordados na consultoria.

Através da pesquisa de campo foram analisadas as potencialidades, fraquezas e as dificuldades enfrentadas pelos gestores de estabelecimentos de alimentação. Essas informações possibilitaram o entendimento dos principais pontos a serem abordados na consultoria, para serem mais assertivas. Esse diagnóstico serviu também para estabelecer diretrizes flexíveis e

que possibilitam que os turismólogos entendam como podem atuar nessa área, sem comprometer a especificidade que cada caso exige.

Com isso, as técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, através de artigos que abordam os temas relacionados à consultoria em bares e restaurantes e à notação BPMN, para entender as suas respectivas aplicações. Bem como, a realização de entrevistas semi estruturadas que foram realizadas via Google Meet, com dois proprietários de restaurantes de médio porte e três consultores gastronômicos, com o objetivo de compreender as principais necessidades de consultorias neste setor, tais profissionais foram escolhidos por conta da facilidade de contatá-los e pela disponibilidade de ambos.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1. Entrevistas semi-estruturadas com consultores

O roteiro de perguntas aplicadas na entrevista com os consultores contou com 15 perguntas, que foram divididas em cinco partes, que chamamos de blocos. O primeiro bloco visava traçar o perfil do consultor e entender um pouco da sua atuação. Os entrevistados foram um homem e duas mulheres, com idades entre 42 a 45 anos. Sobre a formação, dois deles possuem graduação em Gastronomia e um em Turismo, além de outras graduações e especializações que possuem. Dois deles atualmente, além de consultores, atuam como docentes e possuem também outras atribuições.

Na segunda parte, as questões buscavam entender os principais pontos a serem abordados na consultoria, as dificuldades enfrentadas pelos consultores e os pontos que, de acordo com eles, são fatores que motivam os proprietários de restaurantes a buscarem por uma consultoria. Destacaram que um ponto imprescindível para ser abordado na consultoria é o treinamento de pessoal, bem como a sustentabilidade, o controle de custos e a organização das operações realizadas. Sobre as dificuldades enfrentadas apontaram principalmente o desafio de fazer com que os proprietários percebam a importância do investimento em treinamento, além da resistência às mudanças, e os fatores que mais motivam os gestores a buscarem por consultoria são de acordo com eles: rotatividade e falta de mão de obra qualificada, redução de gastos e busca por melhoria no atendimento.

O bloco três apresentou questões com o intuito de entender a opinião dos consultores sobre a atuação de turismólogos na área de gastronomia e se consideram esses profissionais aptos a desenvolverem tal função. Como destacado anteriormente, uma das entrevistadas é turismóloga, esta destacou que a sua formação contribuiu bastante com a sua atuação na

consultoria, pois consegue agregar valores de atratividade que ampliam o papel do empreendimento, no entanto afirmou que é interessante que essa graduação seja complementada com o curso de administração. Os demais entrevistados conhecem poucos bacharéis em Turismo que atuam nesta área, há até quem não conheça nenhum, entretanto os considera aptos a desempenhar tal função.

A penúltima parte teve por finalidade compreender como os consultores avaliam a criação de diretrizes que possam auxiliar na realização de consultoria, e também se consideram que a literatura/trabalhos científicos ligados a essa temática são abundantes e adequados. A maior parte dos entrevistados consideram válido a criação de diretrizes que visam nortear a atuação dos consultores, apenas um deles acredita que cada consultor tem uma estratégia de trabalho e que não seria tão válida essa normativa. Destacaram que há muito material ligado a consultoria empresarial, porém são poucos relacionados diretamente com a consultoria gastronômica. Uma entrevistada frisou ainda que são escassos os materiais, especialmente livros, relacionados à gastronomia em Cuiabá, "o que se tem são livros de receitas" destaca.

Por fim, houve um espaço para que os entrevistados fizessem suas contribuições sobre a temática da consultoria gastronômica. Um deles apresentou ainda alguns pontos específicos da consultoria que devem ser levados em conta pelos empresários e também pelos consultores, como a definição clara no contrato do que cabe ou não às partes interessadas, o estabelecimento de prazos, de metas e dos resultados que se espera da consultoria, para que não tenham problemas futuros.

Frente aos pontos destacados pelos consultores, acredita-se que o mercado ainda carece de profissionais que atuem enquanto consultores gastronômicos, especialmente os turismólogos, que ainda representam uma pequena parcela nesta área. A proposição de diretrizes pode contribuir para que os profissionais tenham instrumentos para apoiá-los nessa inserção no mercado da consultoria.

4.2. Entrevistas semi-estruturadas com empresários

O roteiro de perguntas aplicadas na entrevista com os proprietários de restaurantes contou com 17 perguntas, que foram divididas também em cinco partes. A primeira teve por objetivo traçar o perfil da empresa, seu histórico e conhecer um pouco do seu funcionamento. Foram entrevistados 2 proprietários de restaurantes de médio porte, sendo que um dos estabelecimentos está a cerca de 7 anos no mercado e outro a pouco mais de 2 anos. O segundo, apesar de estar a pouco tempo no mercado e de ter enfrentado uma Pandemia logo no início, o proprietário afirma ter atualmente um negócio bastante consolidado e que conseguiu se adaptar

no cenário imposto pela Pandemia do Covid-19, com a implantação do serviço de delivery por exemplo

No segundo bloco buscava entender se o restaurante já passou por uma consultoria gastronômica, se sim, de qual tipo e se o proprietário percebe mudanças significativas a partir disso. De acordo com os proprietários, ambos os empreendimentos já passaram por diversas consultorias, tanto na parte financeira, quanto na parte operacional, e perceberam muitas mudanças advindas desse processo, dentre elas destacam a padronização, a melhoria nos processos realizados e até mesmo a organização das compras.

O objetivo da parte três foi compreender a percepção dos empresários sobre a consultoria em bares e restaurantes e quais os pontos que consideram imprescindível serem abordados nesse processo. Um dos entrevistados acredita que a consultoria em restaurante é motivada por diversos fatores, dentre eles a má administração dos recursos e problemas no atendimento. Já o outro considera que a maior parte dos problemas está ligada à questão financeira, no entanto, destaca que "a consultoria é pagar outra pessoa para ver o que o empresário não enxerga". E sobre os pontos mais importantes a serem abordados, citam principalmente o treinamento de equipe, a gestão de pessoas e o marketing.

Já o quarto bloco abordou questões sobre a atuação e a formação que consideram necessárias para um consultor gastronômico. Além disso, há uma questão referente ao interesse dos empresários em conhecer sobre a atuação do turismólogo, caso ainda não a conheça. Ambos afirmam que conhecem a atuação de consultores gastronômicos, no entanto não conhecem nenhum que seja turismólogo, um deles frisa que se trata de uma área pouco explorada. E sobre as formações que consideram adequadas ao profissional que atua na consultoria, um entrevistado afirma que a gastronomia e a administração são adequadas, mas que a experiência conta bastante. Já o outro considera a formação relativa e acredita que deve ser levado em conta o que o profissional consegue entregar e não necessariamente a sua formação. Os entrevistados possuem interesse em conhecer sobre a atuação do turismólogo de modo geral e consideram importante a maior divulgação sobre tal profissional.

Por fim, o último bloco é reservado para que os entrevistados façam as suas considerações finais sobre o conteúdo abordado na entrevista e que acrescentem pontos que consideram importantes. Diante disso, destaca-se o ponto de que os empresários precisam entender a importância de se investir em consultoria com determinada periodicidade.

Diante dos pontos apresentados pelos proprietários de restaurantes, a consultoria é um elemento indispensável para o bom funcionamento do empreendimento, uma entrevistada afirma o seguinte: "o restaurante deveria passar por consultoria pelo menos uma vez no ano" e

destaca ainda que o restaurante deve ter um cronograma de consultorias de acordo com cada necessidade identificada. E de acordo com a percepção desses gestores, assim como a dos consultores entrevistados, essa é uma área em que a atuação dos turismólogos ainda pode ser considerada pequena, em alguns casos quase nula. Porém há uma grande demanda nesse setor e que pode ser mais explorada por tais profissionais.

5. PROPOSTA DE DIRETRIZES

Diante da análise das entrevistas realizadas, onde os consultores sugeriram diversas ações e estratégias que consideram importantes serem abordadas na consultoria, e os empresários que também fizeram alguns apontamentos, haja vista que por diversas vezes já receberam consultorias em seus estabelecimentos, foi elaborada uma proposta de diretrizes que poderão pautar o trabalho dos consultores.

A ideia é que a consultoria inicie com o cliente solicitando uma proposta ao consultor, e siga com ele apresentando uma proposta inicial, onde irá descrever um pouco das suas experiências, da abrangência do seu trabalho, além de falar sobre a importância e os benefícios da consultoria e demonstrar os retornos possíveis com a realização do trabalho, para que o cliente avalie a possibilidade de continuar negociando.

Na sequência, aquilo que foi proposto passará por uma aprovação inicial do cliente, onde ele terá duas opções, recusar e encerrar a negociação ou aceitar e prosseguir com a tratativa, a fim de alinhar melhor os interesses. Caso a proposta seja aceita o consultor irá fazer um primeiro diagnóstico, nesse momento um pouco mais amplo, onde irá observar os pontos que considera mais relevantes a serem abordados na consultoria. Posteriormente irá apresentá-los ao cliente, que irá novamente avaliar e decidir se encerrará ou prosseguirá com a negociação. Caso a resposta seja positiva, ainda que o empresário aceite de forma parcial o que foi proposto, o consultor vai elaborar um plano de trabalho, e enviará ao cliente para aprovação. Caso o plano não seja aceito a consultoria será encerrada, caso aceito ainda que parcialmente, o consultor irá elaborar um contrato de trabalho adequando os pontos observados pelo cliente.

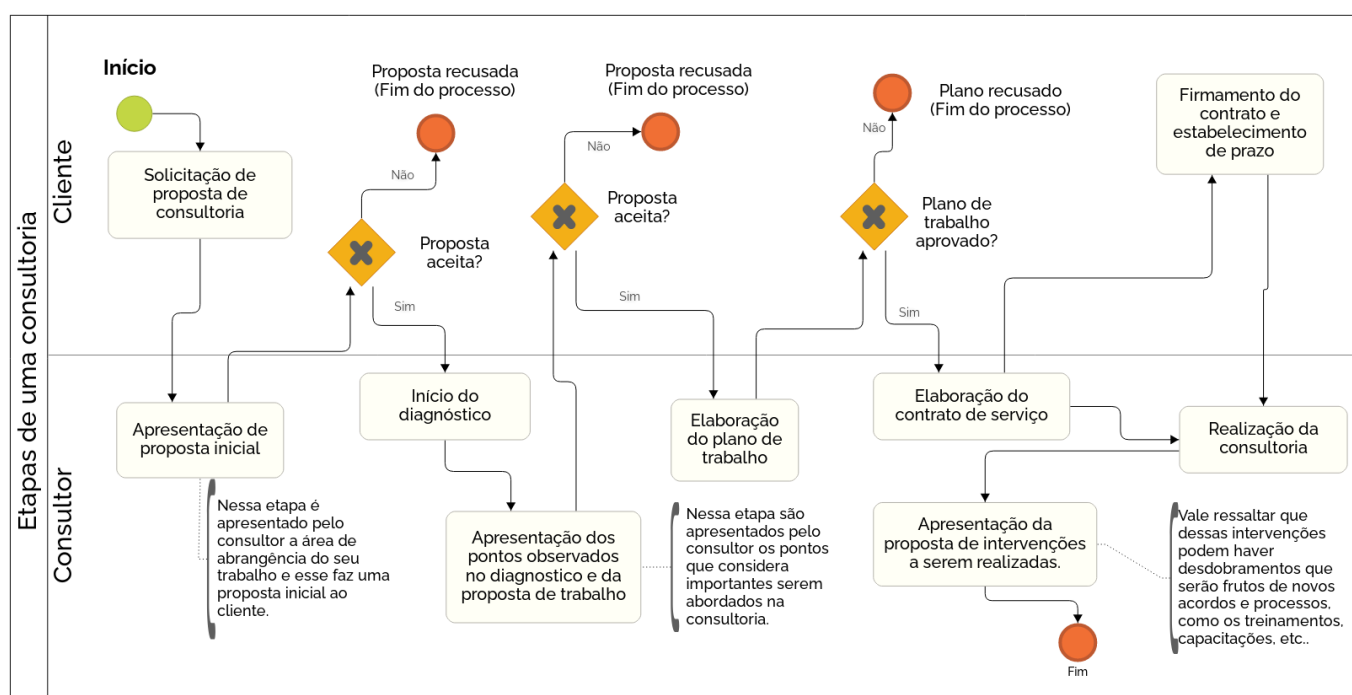
Com o contrato pronto, ele deverá ser assinado pelas partes, em duas vias, para que cada um fique com uma cópia. Destaca-se ainda que nas entrevistas com os consultores fizeram alguns apontamentos sobre a importância da definição clara no contrato do que cabe ou não às partes interessadas, o estabelecimento de prazos, de metas e dos resultados que se espera da consultoria, para que não tenham problemas futuros.

Com as etapas anteriores concluídas a consultoria será iniciada, onde se cumprirá tudo aquilo que foi previsto. E por fim o consultor apresentará as propostas de intervenções a serem

realizadas. Nesta etapa, com a utilização da notação BPMN, o consultor irá desenhar o/s processo/s, utilizando a simbologia adequada, da situação diagnosticada – “as is”, realizar as análises e verificar soluções para problemas e melhorias no fluxo, apresentando uma nova notação, denominada “to be”, como será apresentado no próximo item.

Neste último ponto também é importante frisar o papel do consultor, pois cabe à ele somente apresentar as propostas de intervenções que precisam ser realizadas. Já a execução desses processos, ainda que sejam realizadas pelo próprio consultor, serão elementos de um outro contrato de trabalho.

Figura 1 – Diretriz para realização de consultoria em bares e restaurantes:



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O fluxograma apresenta, de forma geral, as etapas de uma consultoria. Como salientado por Alcântara (2017), o consultor deve realizar um diagnóstico preciso da unidade de alimentação, pois é a partir dele que todas as ações serão planejadas e implementadas, e também uma especial atenção às equipes de trabalho, tomando o cuidado de sempre considerar treinamentos para correções, implementações e melhorias de processos. O treinamento de equipes também foi destacado como essencial pelos consultores entrevistados.

As entrevistas com os consultores também revelaram que, desde o diagnóstico e passando pela elaboração do plano de ação (proposta), o profissional deve zelar por questões imprescindíveis aos negócios na atualidade: a sustentabilidade, o controle de custos e

organização das operações realizadas. Assim, a partir dos levantamentos da situação da empresa, em que se observam os pontos positivos, negativos, ameaças e oportunidades, o consultor pode planejar e sugerir ações que garantam, pelo menos, estes pontos - sustentabilidade, o controle de custos e organização das operações.

Assim, a Figura 1 representa uma notação de um processo de consultoria que pode servir como base a um turismólogo para a atuação em consultoria em bares e restaurantes, e o BPMN pode constituir uma ferramenta que auxilia nessa prática, como demonstrado no item a seguir.

5.1. Utilização da notação de BPMN

Como apresentado na Figura 1, com a utilização de notação de BPMN, a visualização e entendimento do processo de consultoria facilita o seu entendimento, além de constituir uma forma mais objetiva de descrição das atividades.

Neste sentido, os objetos de fluxo são os elementos que dão base para desenvolvimento de um modelo por meio da notação BPMN. Eles definem o comportamento do processo de negócio, representando os principais eventos, atividades e ações implicadas no modelo. Tais elementos são definidos como: eventos, atividades e decisões.

Os eventos podem ser de três tipos: de início, intermediário e final, sendo representados por um círculo. O evento de início é representado por um círculo, como apresentado na Figura 2:

Figura 2- Representação de um evento



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Assim, todas as notações devem conter um evento de início e final, para demarcar adequadamente o processo. Já os eventos intermediários servem para representar as ocorrências no decorrer do processo, como a continuidade do processo em uma página seguinte, servindo como ligações entre duas ou mais partes de um mesmo processo.

As atividades são as tarefas, representadas por um quadrilátero, podendo ser um quadrado ou retângulo, onde mostra as ações realizadas em cada sequência do fluxo de processo. Elas podem ser de vários tipos, como: o início de uma atividade, mudança no status ou fim de uma atividade.

Figura 3 – Representação de uma tarefa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Já os gateways representam as decisões a serem tomadas, dentro do fluxo de processos, ou seja, são pontos em que há ramificação do processo, devendo haver a apresentação das possibilidades disponíveis àquela situação, apresentando um formato de losango.

Figura 4 – Representação de um gateway



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

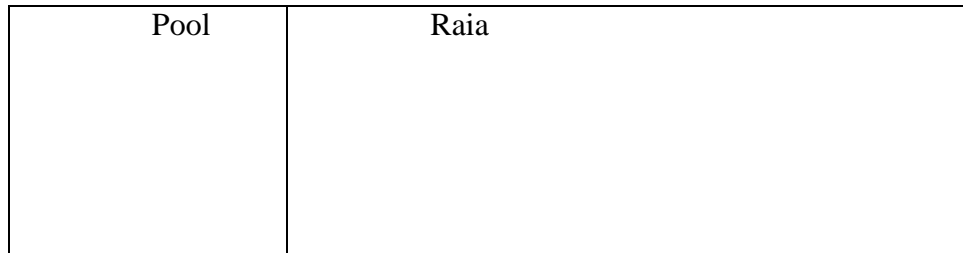
Os objetos conectores são representados geralmente por flechas pontilhadas ou não, indicando a sequência do processo, estes direcionam para as próximas atividades.

Figura 5 – Representação do fluxo de sequência



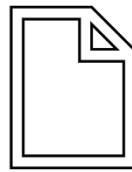
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As demais figuras são a piscina (Pool) e as raias (Lanes). A raia é onde os processos são desenhados, define o perfil que está executando a atividade em dado momento, seja uma pessoa, equipe de trabalho ou uma unidade organizacional de uma empresa. A piscina – pool - define um fluxo de processos, onde em seu interior o processamento ocorre independentemente do que acontece ao seu redor. Assim, uma piscina define um processo, enquanto que a raia define os participantes que irão concretizar este processo.

Figura 6- Representação da Raia e Piscina (Pool)

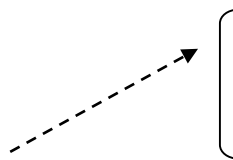
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ainda para objetos de dados têm-se uma figura própria, semelhante a uma folha de papel com uma ponta dobrada, que serve como adicional para banco de dados no BPMN, podendo corresponder a um documento, arquivo ou planilha especificado no fluxograma:

Figura 7- Representação de um objeto de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Entre os objetos mais utilizados, destaca-se ainda os artefatos que servem para adicionar informações no processo. Constituem notas que são inseridas para explicações, comentários ou apresentação de informações que são relevantes ao fluxo:

Figura 8 – Representação de artefato de nota

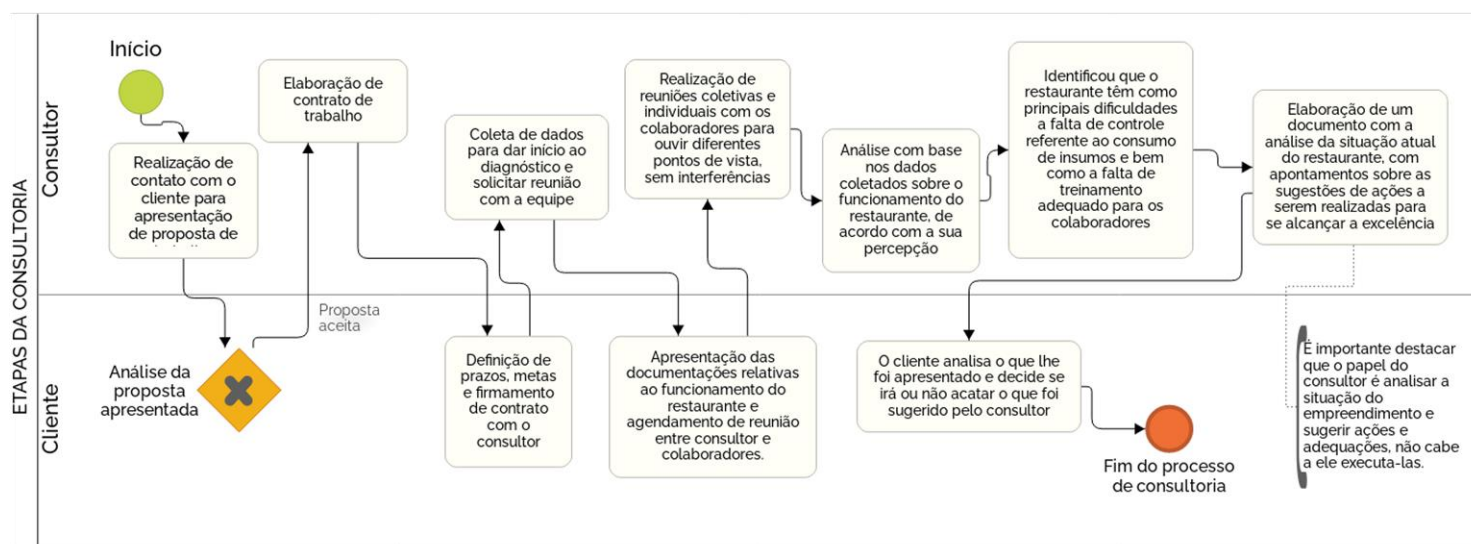
Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir dessa estrutura básica, um consultor pode desenhar um processo como ele está sendo executado em um bar ou restaurante, apurado a partir do diagnóstico organizacional, e posteriormente sugerir as melhorias. Assim, nos processos desenhados com BPMN há duas fases: uma de “As Is” – aquela que representa a situação atual – e a “To be” – que representa um novo modelo melhorado (REIS, 2008).

Essa representação em duas fases em uma modelagem destina-se à possibilidade de análise da situação atual, em que se desenha o fluxo do processo como ele é, sem nenhuma alteração na forma como as atividades são processadas - fase de “as is”. Após, com o fluxo completamente desenhado, se atua em sua melhoria, tornando-o mais eficiente, a fim de que, com a utilização desta ferramenta possa obter ganhos significativos, constituindo a fase “to be” (REIS, 2008).

Como apresentado, o BPMN constitui de uma ferramenta de fácil utilização e que possibilita ao consultor uma apresentação mais clara das sugestões de melhorias, contribuindo também para a conscientização da organização – empresários, gestores e funcionários – da importância de se aplicar as melhorias. Para demonstrar aplicação da ferramenta, foi elaborado o exemplo a seguir:

Figura 9 – Demonstração da utilização do BPMN em uma consultoria em restaurante



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No exemplo apresentado acima, verifica-se uma situação de consultoria em um restaurante, em que a proposta de consultoria foi aceita pelo cliente, com isso o consultor fez um diagnóstico organizacional através de observações, análise in loco e conversas com os colaboradores, e a partir desse conjunto de informações, foi possível a identificação dos principais problemas de determinado estabelecimento, que são a falta de controle do consumo de insumos e a falta de treinamento dos colaboradores.

A partir disso, o consultor elabora o documento de consultoria, contendo análise da situação atual do estabelecimento ("as is") e as sugestões técnicas de implementações de melhorias ("to

be"). Ao final, o trabalho da consultoria é apresentado ao cliente, que analisará e decidirá sobre a sua implementação (ou não).

Vale destacar que trata-se de uma situação hipotética, baseada nas informações coletadas durante a pesquisa, que serve para ilustrar a aplicação do BPMN, demonstrando sua objetividade, facilidade de aplicação e orientação a execução de uma consultoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa se observou que a consultoria, especialmente no setor gastronômico, ainda conta com poucas produções científicas e acadêmicas que abordam essas temáticas e que possam contribuir com a atuação dos turismólogos nesta área. Diante disso, o estudo realizado poderá contribuir nesse aspecto.

Frente a essa dificuldade, de se ter poucos estudos disponíveis sobre a consultoria gastronômica, foram entrevistados alguns consultores e empresários do setor de alimentos e bebidas, com o objetivo de coletar dados que serviram de base para o desenvolvimento de diretrizes que poderão pautar a consultoria. As informações apresentadas por eles foram a cerca dos pontos que consideram indispensáveis na consultoria nesse setor, os relacionando à forma como eles atuam, bem como às principais dificuldades enfrentadas, entre outros pontos.

As diretrizes desenvolvidas foram apresentadas através da BPMN, tendo em vista que é uma ferramenta que contribui na padronização e pode ser utilizada para melhorar a consultoria nos estabelecimentos de alimentação. Diante das observações dos entrevistados e dos aspectos observados na pesquisa bibliográfica, foi proposto um modelo de consultoria que pode ser utilizado pelos consultores e também destacaram os detalhes sobre a utilização da ferramenta, para que os profissionais tenham liberdade de utilizar da forma que for mais conveniente.

Por fim, foram discutidas e destacadas a importância da padronização no setor de alimentação e as vantagens da consultoria nesse segmento, a fim de motivar os proprietários de bares e restaurantes a buscarem por esses serviços, para que junto aos consultores possam pensar em estratégias que possibilitem melhorias nos processos e serviços oferecidos. Foram apresentadas ainda as possibilidades que o profissional Turismólogo possui dentro da consultoria gastronômica, e como serão beneficiados pelo trabalho desenvolvido.

Propõe-se, como agenda de pesquisa, a ampliação da pesquisa de campo, para que possam ser elaboradas diretrizes específicas para segmentos de empresas que atuam no setor de alimentos e bebidas, de acordo com sua atuação, tamanho e contexto. Essa agenda de pesquisa, pode ser desenvolvida em prosseguimentos dos estudos, visto não fazer parte dos objetivos do presente trabalho.

Com isso, acredita-se que as diretrizes apresentadas possam auxiliar profissionais que atuam ou desejam atuar na área de consultoria de bares e restaurantes, especialmente os turismólogos, em suas atividades laborais.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Spíndola Potiguara. **Consultoria e Gestão: estudo de caso em três restaurantes brasileiros**. 2017. 83f. Dissertação de Mestrado - Universidade Nova de Lisboa. 2017.

AZAMBUJA, Vanessa Acosta; AZEVEDO, Aline; FORTES, Josiane da Pina. 2009. O Mercado de Consultoria Turística em Florianópolis. *Caderno Virtual de Turismo* 17-24.

AZEVEDO, Amanda Costa; SOARES, Luiz Júnior. Modelagem de processos de negócios como ferramenta de auxílio à auditoria interna. **Revista Extensão em Ação**. Fortaleza, v. 2, n. 7, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13312/1/2014_art_acazevedo.pdf>. Acesso em: 10 Jul 2021.

BRASIL. IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares, 2002-2003. Primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 Jul 2021.

_____. IBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares, 2017-2018. Primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 Jul 2021.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade Total: Padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

_____. *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. 3ed. Rio de Janeiro. Bloch, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FONTES, Adriana de Melo; SANTOS, Ana Clara do Nascimento; LIBÓRIO, Fabrício Oliveira. Modelagem de processos com o BPMN para a melhoria de processos acadêmicos do IFS. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 6, n.6, p.41716-41728 jun. 2020.

GOESE, Irlene Becker; BRAGATO, Leonardo Luiz Valbusa; PEREIRA, Nivaldo Nunes; *A padronização dos processos: uma ferramenta gerencial*. In: Faculdade Capixaba de Nova Venécia. Espírito Santo: publicado no diário oficial da união, 1999.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. *Business Process Modeling Notation*. 1997. Disponível em: <<http://www.bpmn.org>>. Acesso em: 10 de julho de 2021.

PAULA, Ana Paula Paes de; WOOD Jr., Thomaz. Dilemas e ambiguidades da ‘indústria do conselho’: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea** (Eletrônica). v.2, n.2, p. 171-188, Mai/Ago, 2008.

REIS, Glauco dos Santos. **Modelagem de processos de negócios com BPMN – Curso completo**. São Paulo: Editora Portal BPM Ltda. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: Métodos e técnicas. 4 ed. São Paulo/SP: Atlas, 2017.

ROCHA, Henrique Martins; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; BARRETO, Jeanine; Mapeamento e modelagem de processos. 1. Ed. Porto Alegre: **SAGAH**, 2017.

SILVA, Washington Luis Vieira da; DUARTE, Felipe Melo; OLIVEIRA, Jocelândia Nascimento. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 3, n.1, 2004.

SOUSA, Julianna Almeida. Importância do profissional de gastronomia na implantação das boas práticas de fabricação nos serviços de consultoria gastronômica. 2018. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gastronomia) – Universidade Federal do Ceará, Instituto de Cultura e Arte, Curso de Gastronomia, Fortaleza, 2018.

TEIXEIRA, Priscila Carmem; et al. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. Production, UNESP, Guaratinguetá, v. 24, n. 2, p. 311-321, 2013.