

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
LUANA COSTA PIERRE DE MESSIAS**

**DO ARMAZÉM COM COPA AO BAR TOMBADO:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE GESTÃO E
HOSPITALIDADE EM BOTEQUINS CARIOCAS**

São Paulo
2019

LUANA COSTA PIERRE DE MESSIAS

**DO ARMAZÉM COM COPA AO BAR TOMBADO:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE GESTÃO E
HOSPITALIDADE EM BOTEQUINS CARIOCAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para obtenção do título de Mestre em Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva.

São Paulo
2019

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

578a Messias, Luana Costa Pierre de
Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos
múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas /
Luana Costa Pierre de Messias. - 2019.
102f. : il. ; 30cm.

Orientador: Rodrigo Cunha da Silva.
Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em
Gestão de Alimentos e Bebidas) - Universidade Anhembi
Morumbi, São Paulo, 2019.
Bibliografia: f.84

1. Gestão em Alimentos e Bebidas. 2. Food Service. 3.
Bar. 4. Botequim. 5. Hospitalidade Comercial.

CDD 641.013

LUANA COSTA PIERRE DE MESSIAS

**DO ARMAZÉM COM COPA AO BAR TOMBADO:
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE GESTÃO E
HOSPITALIDADE EM BOTEQUINS CARIOCAS**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência para obtenção do título de Mestre em Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva.

Aprovada em 07 de março de 2019

Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva – UAM

Prof^ª. Dr^ª Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse – UAM

Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan – PUC-SP

DEDICATÓRIA

À Dorothy com amor

AGRADECIMENTOS

Aos professores e amigos do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi que me acolheram em 2017.

Ao professor Rodrigo Cunha da Silva por compartilhar comigo sua sabedoria.

Aos professores Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse e Sérgio Luis Ignácio de Oliveira pelas valiosas contribuições feitas no exame de qualificação dessa pesquisa.

Aos amigos Leda, Roberto, Lygia e Bruno pela hospitalidade em São Paulo.

À minha mamãe, Enedina que nesse processo dividiu comigo a maternidade do meu “presente de Deus”, Dorothy.

Ao Sérgio por partilhar a vida comigo e por assumir a “difícil” tarefa de me acompanhar pelos botequins do Rio de Janeiro.

Aos meus irmãos Thiago e Joel e meu pai Odefrânio pelo apoio financeiro e pelas palavras de motivação.

Aos meus anfitriões, gerentes dos botequins que me receberam, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Os botequins na cidade do Rio de Janeiro são empresas prestadoras de serviço de armazém e bar que além de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, comercializam comidas populares que seguem as tradições alimentares da região, sendo sua principal atividade o entretenimento. A presente pesquisa tem por objetivo principal identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos, observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa. Como objetivos específicos buscou-se: Caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro; Compreender a gestão de bares, em especial a tipologia botequim no Rio de Janeiro; Discutir teoricamente o conceito de hospitalidade na gestão de botequins; Investigar junto aos botequins selecionados, como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando práticas de hospitalidade. Para a realização desses objetivos nossa pesquisa se apóia em um referencial teórico mapeado dentro da literatura disponível sobre: *Food Service*, gestão de bares e restaurantes, bar, botequim, hospitalidade. Optou-se por abordar o fenômeno de forma qualitativa por meio de um estudo multicase, tendo como plano amostral dois botequins registrados como patrimônio do município do Rio de Janeiro. Como procedimentos metodológicos para coleta de dados utilizou-se a observação não participante e entrevista semi-estruturada com gestores. No tratamento destes aplicou-se a análise de conteúdo. O resultado da análise é confrontado com o referencial teórico e conclui-se que a gestão dos botequins no Rio de Janeiro apresenta-se de forma pouco estruturada requerendo por parte dos gestores buscar capacitação em Gestão de Alimentos e Bebidas e fazerem um exercício de planejamento estratégico dos negócios que gerenciam. Foi identificada a aplicação do conceito de hospitalidade nos botequins que é explorado como uma vantagem competitiva através da adoção de práticas como, um atendimento atencioso, generoso e acolhedor, a oferta de algum alimento ou bebida de forma gratuita, entretenimento do cliente através de “rodas de samba” e de segurança no cumprimento da legislação referente à higiene dos alimentos e na oferta de um ambiente “amigável” que estimulam de forma “voluntária-obrigatória” a retribuição que nesse caso pode ser traduzida em consumo e fidelidade ao estabelecimento.

Palavras-chave: Gestão em Alimentos e Bebidas; *Food Service*; Bar; Botequim; Hospitalidade comercial.

ABSTRACT

The botequins in the city of Rio de Janeiro are companies that provide warehouse and bar service that besides alcoholic and non-alcoholic beverages, commercialize popular foods that follow the food traditions of the region, its main activity being entertainment. The main objective of this research is to identify and analyze how Rio's botequins registered as intangible heritage of the city of Rio de Janeiro are managed, observing aspects of hospitality in the management of the company. Specific objectives were: To characterize the food and beverage sector in the city of Rio de Janeiro; Understand the management of bars, especially the botequim type in Rio de Janeiro; To discuss theoretically the concept of hospitality in the management of bars; To investigate with the selected botequins, as it gives the management of these establishments considering practices of hospitality. To achieve these objectives our research is based on a theoretical framework mapped on the available literature on: Food Service, management of bars and restaurants, bar, botequins, hospitality. It was decided to approach the phenomenon in a qualitative way by means of a multicasos study, having as sample plan two botequins registered as patrimony of the municipality of Rio de Janeiro. As methodological procedures for data collection, non-participant observation and semi-structured interview with managers were used. In the treatment of these the content analysis was applied. The result of the analysis is confronted with the theoretical referential and it is concluded that the management of the botequins in Rio de Janeiro presents itself in a little structured way requiring the managers to seek training in Food and Beverage Management and to carry out a strategic planning exercise of the businesses they manage. It was identified the application of the concept of hospitality in the bar that is exploited as a competitive advantage through the adoption of practices such as attentive, generous and welcoming service, the provision of some food or drink for free, customer entertainment through "rodas de samba" and safety in compliance with the legislation regarding food hygiene and the provision of a "friendly" environment that stimulate in a "voluntary-obligatory" the retribution that in this case can be translated into consumption and fidelity to the establishment.

Keywords: Food and Beverage Management; Food Service; Pub; Botequim; Commercial hospitality.

LISTA DE FIGURAS E IMAGENS

FIGURA 1: COMPOSIÇÃO DO SISTEMA DE FOOD SERVICE.....	19
IMAGEM 1: PLACA DE IDENTIFICAÇÃO DO ARMAZÉM SENADO COMO PATRIMÔNIO CULTURAL CARIOCA	53
IMAGEM 2: BALCÃO E COPA EM MÁRMORE CARRARA, PRATELEIRAS DE SEIS METROS DE ALTURA.....	54
IMAGEM 3: RECEBIMENTO DE MERCADORIA	60
IMAGEM 4: ÁREA EXTERNA DO ARMAZÉM SENADO	61
IMAGEM 5: PLACA DE IDENTIFICAÇÃO DA CASA PALADINO COMO PATRIMÔNIO CULTURAL CARIOCA	64
IMAGEM 6: ÁREA INTERNA DA CASA PALADINO.....	65
IMAGEM 7: ÁREA EXTERNA DA CASA PALADINO.....	69
IMAGEM 8: ÁREA INTERNA – ESPAÇO DE MESAS E CADEIRAS.....	75

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: TIPOS DE BARES.....	22
QUADRO 2: BAR E BOTEQUINS TRADICIONAIS REGISTRADOS COM PATRIMÔNIO IMATERIAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO	46
QUADRO 3: GESTORES ENTREVISTADOS PARA O ESTUDO DE CASO	49
QUADRO 4: INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS PARA O ESTUDO DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO	49
QUADRO 5: CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 EU BEBO SIM, ESTOU VIVENDO: DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS AOS BOTEQUINS NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO.....	16
1.1 <i>FOOD SERVICE</i> NA CIDADE RIO DE JANEIRO	16
1.2 OS BARES E OS BOTEQUINS À CARIOCA	22
2 DESCE MAIS UMA RODADA: GESTÃO DE BAR E HOSPITALIDADE	32
2.1 GESTÃO DE BAR	32
2.2 A HOSPITALIDADE E O BAR.....	40
3 DE BAR EM BAR: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA	46
3.2 ETAPAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....	48
3.3 ESTRATÉGIAS DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	50
4 A SAIDEIRA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1 CASO 1: ARMAZÉM SENADO	53
4.2 CASO 2: CASA PALADINO	64
4.3 ANÁLISE DOS BOTEQUINS ARMAZÉM SENADO E CASA PALADINO	75
4.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	76
4.3.2 GESTÃO DA QUALIDADE	76
4.3.3 GESTÃO DE PESSOAS	77
4.3.4 GESTÃO FINANCEIRA	78
4.3.5 GESTÃO DE COMPRAS	78
4.3.6 GESTÃO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO	79
4.3.7 GESTÃO AMBIENTAL	79
4.3.8 HOSPITALIDADE.....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE 1 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS.....	89
APÊNDICE 2 QUESTÕES FORMULADAS PARA AS ENTREVISTAS	90
APÊNDICE 3 CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.....	89
APÊNDICE 4 AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	94
APÊNDICE 5 TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO.....	96
ANEXO 1 DECRETO Nº 34.869, DE 5 DE DEZEMBRO DE 2011.....	98
ANEXO 2 DECRETO Nº 36.605, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2012.....	101

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema a gestão de bares do tipo botequim. A gestão abordada compreende aquela que se destina ao planejamento e administração dos serviços de alimentos e bebidas inseridos no segmento de *Food Service*, ou seja, de alimentação preparada fora do lar, e que, por sua vez, encontra-se inserido no Setor de Alimentos e Bebidas.

O título “Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas” foi inspirado na trajetória histórica desses estabelecimentos que iniciaram suas atividades comerciais no início do século XX como armazéns que, além de comercializarem insumos secos e molhados, também faziam serviço de copa.

Com o passar do tempo, a venda varejista dos armazéns foi perdendo espaço para as redes de supermercados e o serviço de bar, que antes era apenas mais um serviço do estabelecimento, passou a ser a principal atividade; o que levou esses ambientes a serem registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro, desta forma, o termo “bar tombado” apesar de não ser adequado visto que o ato de tomar refere-se a patrimônios de natureza material¹ trata-se da forma pela qual a Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro – RIOTUR, órgão da Secretaria Especial de Turismo da cidade do Rio de Janeiro encarregado pela execução da política de turismo traçada pela administração municipal, refere-se a esses bares em sua página na *Web* (VISIT.RIO, 2018).

O subtítulo destaca o método da pesquisa empregado, isto é, estudo de casos múltiplos, bem como os conceitos basilares deste trabalho que são: gestão de serviços de alimentos e bebidas e hospitalidade; além disso, apresenta a delimitação espacial da pesquisa que é a cidade do Rio de Janeiro.

Em 5 de dezembro de 2011, o Decreto nº 34.869, emitido pela Prefeitura do município do Rio de Janeiro criou o “Cadastro dos bares e botequins tradicionais – Patrimônio Cultural Carioca”, inscrevendo doze estabelecimentos. Os argumentos foram:

CONSIDERANDO a importância cultural dos Bares e Botequins tradicionais como locais de convivência democrática, que traduzem o “espírito” do carioca de comemorar, de reunir, de festejar; CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer políticas de incentivos para a valorização e conservação dos valores patrimoniais inerentes a esses bens culturais da cidade, que passam por processo de transformação ou de desaparecimento; CONSIDERANDO as singulares características dos bens

¹ Vide Decreto nº 3551/2000.

em questão que, por força da sua continuidade histórica e de sua relevância local, se tornaram referência para a memória, a identidade cultural e a formação social carioca; CONSIDERANDO a necessidade de se preservar a memória intangível da cultura carioca; e (...). DECRETO Nº 34869 (2011)

No ano seguinte, em 11 de dezembro de 2012, mais quatorze bares e botequins tradicionais foram declarados Patrimônio Cultural Carioca pelo Decreto Municipal nº 36.605. Esses decretos evidenciam a relevância que esses estabelecimentos possuem na cidade do Rio de Janeiro.

A questão da salvaguarda dos bares e botequins cariocas teve início no ano de 1997 com o guia “Rio botequim: 50 bares com a alma carioca”. Segundo Mello (2003), para figurar nas páginas do guia de botequins o “bar teria que servir comida caseira, farta e barata; oferecer especialidades como petiscos da cozinha desses estabelecimentos; possuir ambiente informal; ter decoração e arquiteturas típicas; e, sobretudo, ser um lugar onde fosse possível consumir apenas bebidas alcoólicas” (MELLO, 2003, p. 14). Contudo, a forma arcaica do botequim era algo entre a venda e o bar, uma mistura de bar e mercearia em uma mesma loja, visto que a palavra botequim deriva do diminutivo de botica, botiquinha, quando esta palavra significava um estabelecimento que comercializava insumos de farmácia e de armazém (MELLO, 2003).

Observa-se com estranheza que os bares e botequins tradicionais são caracterizados pelo decreto como “locais de convivência democrática, que traduzem o “espírito” do carioca de comemorar, de reunir, de festejar”, mas não se refere a beber e comer, ou à decoração e arquitetura, destacando o lazer e a sociabilidade proporcionados por estes estabelecimentos.

Apesar dos bares e botequins serem parte do “espírito” do carioca, há pouco tempo existia muita resistência por parte dos estratos sociais mais altos da população em frequentar esses ambientes por serem considerados desprovidos de higiene e limpeza, além de os perceberem como espaços para o vício e o ócio (ADADE, 2013).

Pode-se atribuir a alteração da percepção do serviço de bares, mostrado como estabelecimentos não apenas voltados ao serviço de alimentos e bebidas e sim a locais de lazer urbano, de relacionamentos interpessoais e da sociabilidade à popularização recente das contribuições de Dumazedier (1974) e de Huizinga (2000) sobre lazer, e de Simmel (1983) a respeito da sociabilidade.

Huizinga (2000), ao tratar do homem livre da Grécia antiga, aponta que o lazer era tesouro do espírito fruto do ócio, o tempo durante o qual não lhe era exigida qualquer prestação de serviços ao Estado, à guerra ou ao ritual. Já para Dumazedier (1974) o lazer “não

é ociosidade, não suprime o trabalho, o pressupõe. Corresponde a uma liberação periódica do trabalho no fim do dia, da semana, do ano, ou da vida de trabalho” (DUMAZEDIER, 1974, p. 28). Para que o lazer se tornasse possível para a maioria dos trabalhadores duas condições prévias na vida social tiveram que se realizar: (1) as sociedades não são mais regradas em sua totalidade por obrigações rituais impostas pela comunidade. Pelo menos uma parte dessas atividades escapam aos ritos coletivos, especialmente o trabalho e o lazer. Este último depende da livre escolha dos indivíduos, ainda que os determinismos sociais se exerçam evidentemente sobre esta livre escolha. (2) o trabalho profissional destacou-se das outras atividades. Possui um limite arbitrário, não regulado pela natureza. Sua organização é específica de modo que o tempo livre é bem nitidamente separado ou separável dele (DUMAZEDIER, 1974). Portanto, o lazer para Dumazedier possui traços específicos característicos da civilização nascida da Revolução Industrial, ou seja, o ócio da Grécia antiga não pode ser considerado lazer, visto que ele nega o trabalho, quando o lazer o supõe.

Já a Sociabilidade é um fenômeno social em que interesses e necessidades específicas fazem com que os homens se unam, por exemplo, em associações econômicas, em irmandade de sangue, em sociedades religiosas e até em quadrilhas de bandidos. Essas uniões são caracterizadas por um sentimento de satisfação de seus membros em estarem juntos. Os membros dessas sociedades sentem que a formação dessa sociedade é um valor e são empurrados para essa forma de existência (SIMMEL, 1983).

Segundo Gimenes (2005), observando o consumo contemporâneo em bares e casas noturnas, as motivações relacionadas ao consumo de bares, em sua maioria, se mostram voltadas não apenas aos aspectos tangíveis, como a bebida e a comida, mas também “aos aspectos simbólicos inerente a esses estabelecimentos” (GIMENES, 2005, p. 63). Ou seja, aliados à comida e à bebida, um ambiente com possibilidades de entretenimento (propício para comemorar e festejar) e de interação entre pessoas (favorável para reunir), também é consumido e favorece a frequência aos bares.

Por Hospitalidade entendi-se um conjunto de atividades do setor de serviços associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY, 2004). Contudo, Telfer (2004) demonstra que na hospitalidade a incumbência do anfitrião é algo mais do que ofertar bebidas, alimentos e abrigo, deve-se também procurar alegrar, divertir, cuidar e zelar pela segurança do hóspede. Em se tratando do botequim, entendendo-se o gestor do bar enquanto um anfitrião e o cliente como um hóspede, observa-se na literatura sobre os bares e botequins que essas práticas que envolvem a hospitalidade são identificadas (MELLO, 2003; BARRAL,

2012; JARDIM, 1991) configurando este espaço em um ambiente de hospitalidade comercial visto que há pagamento por esse serviço.

Outro ponto do Decreto Municipal a ser observado é a preocupação com a transformação e o desaparecimento dos bares e botequins cariocas. Da literatura sobre o bar e o botequim da qual se teve acesso, percebe-se uma forma de gestão ímpar, porém problemática desses estabelecimentos. Pode-se considerar o público-alvo, os fregueses do botequim, como de “classe baixa” (SILVA, 2011 [1969]), as compras eram realizadas sem a observação do estoque (JARDIM, 1991), não há seleção e treinamento de pessoal, nem qualificação profissional, sendo o trabalho desenvolvido por mão de obra familiar (MELLO, 2003; JARDIM, 1991), não há noção de gestão financeira (JARDIM, 1991), há a prática da “pendura”, isto é, os fregueses consumiam sem a obrigatoriedade de pagar no ato da compra, ficando assim o freguês devendo o dono do bar (SILVA, 2011; MELLO, 2003; JARDIM, 1991). Estes são elementos que podem inviabilizar a atividade de qualquer negócio, portanto, pensar o botequim imobilizado pode acarretar seu desaparecimento.

Uma pesquisa exploratória feita em bases de dados mostrou que a gestão de bares é algo pouco explorado pela academia e, quando aparece na literatura voltada para o mercado de alimentos e bebidas, figura conjugada com a de restaurantes, sem a devida observância das características particulares desses estabelecimentos, como observado no estudo de Maricato (2005).

As informações fornecidas por entidades como o Sindicato de Bares e Restaurante do município do Rio de Janeiro (SindRio) sempre são de “bares e restaurantes” em conjunto. Não são disponibilizados dados e informações apenas do mercado de bares, o que dificulta tecer análises desse mercado. Assim, constitui-se um problema, visto que estudar o mercado é uma peça importante para o desenvolvimento estratégico do negócio.

A relevância desse estudo está associada a quatro quesitos: (1) A necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre o Setor de Alimentos e Bebidas; (2) A carência de pesquisas sobre gestão de bares, em especial os da tipologia botequim no Rio de Janeiro; (3) Estímulo às políticas de incentivos para a valorização e conservação dos bares registrados como patrimônio imaterial do município do Rio de Janeiro; (4) A ausência de pesquisas no Brasil abordando a hospitalidade na gestão de bares.

Dito isso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Como os gestores de botequins registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro gerem esses estabelecimentos?**

A presente pesquisa tem por objetivo principal identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Como objetivos específicos buscou-se: Caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro; Compreender a gestão de bares, em especial a tipologia botequim no Rio de Janeiro; Discutir teoricamente o conceito de hospitalidade na gestão de botequins; Investigar, junto aos botequins selecionados, como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando as práticas de hospitalidade.

Especula-se que os “botequins tradicionais” ainda sobrevivem por que alteraram a forma de gestão e observam a importância da hospitalidade na atividade “botequeira”.

No Capítulo 1 apresenta-se um breve histórico do município do Rio de Janeiro, sua diversidade cultural e destaque como destino turístico. Aborda-se o Setor de Alimentos e Bebidas no município, com foco no segmento de *Food Service* discutindo dados fornecidos pelo Sindicato de Bares e Restaurantes do município do Rio de Janeiro (SindRio). Em seguida, conceitua-se bar identificando características e tipologias, sendo dedicada atenção especial a tipologia botequim.

O Capítulo 2 discute teoricamente os conceitos de gestão e hospitalidade aplicados ao segmento de *Food Service*. Inicialmente, pontua-se algumas questões que permeiam o ambiente organizacional e a estrutura organizacional dos bares que podem impactar no modelo de gestão adotado. Posteriormente, discute-se o conceito de hospitalidade e possibilidades de aplicação deste no serviço ofertado por bares.

Por sua vez, no Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos e a maneira como foi investigada a gestão desses estabelecimentos. Como o fenômeno foi abordado de forma qualitativa por meio de um estudo multicase, expõem-se inicialmente as características desse tipo de abordagem. Apresenta-se o universo de pesquisa composto por 26 (vinte e seis) bares e botequins registrados como Patrimônio Cultural Carioca, e a amostra de pesquisa sendo os botequins Armazém Senado e Casa Paladino. Explana-se os instrumentos de coleta de dados: observação não participante e entrevista semi-estruturada, bem como, as estratégias de apresentação e análise dos dados aplicando a análise de conteúdo.

E, finalmente, no Capítulo 4 os resultados são analisados e discutidos. Inicialmente apresenta-se os dois relatórios referente aos estudos de caso, para que, em sequência, sejam discutidas as categorias de análise de conteúdo elencadas neste estudo. Por fim, as considerações finais são apresentadas.

1 “EU BEBO SIM, ESTOU VIVENDO”: DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS AOS BOTEQUINS NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO.

Este capítulo tem como propósito compreender o Setor de Alimentos e Bebidas no município do Rio de Janeiro e caracterizar os bares, em especial a tipologia botequim, apresentando um breve histórico do município, sua diversidade cultural e sua importância para a gastronomia brasileira.

1.1 O *Food Service* na cidade Rio de Janeiro.

A cidade do Rio de Janeiro foi fundada no ano de 1565 no contexto das lutas pela posse da terra por parte de portugueses e franceses. As primeiras décadas após a chegada oficial dos colonizadores portugueses à América do Sul foram marcadas por intensas disputas com europeus de outras nações que buscavam ter acesso e explorar tal parte do globo, além de praticar comércio com as populações nativas. Assim, entre 1555 e 1567, um grupo de franceses buscou fixar-se onde hoje é a cidade do Rio de Janeiro, no que ficou conhecido como França Antártica. O esforço lusitano para expulsar aqueles que consideravam intrusos em suas conquistas ultramarinas redundou na necessidade de fundação de uma cidade, o que aconteceu em 1565, dois anos antes da expulsão definitiva dos franceses da localidade (CARVALHO, 1990).

Alguns aspectos geográficos contribuíram para a futura prosperidade da cidade: a Baía de Guanabara oferecia abrigo e segurança aos navegadores; o acesso à baía se dá pela entrada da barra, o que possibilitava a colocação de defesas artilhadas em diversos pontos das margens; em terra facilmente se conseguia água potável; e os arrabaldes da cidade possuíam terras férteis e propícias para lavouras e engenhos (CARVALHO, 1990).

Por mais que a proeminência econômica da colônia pendesse para a então Capitania de Pernambuco, por conta dos engenhos de cana-de-açúcar, o Rio de Janeiro constituía-se em um importante local de passagem de diversas expedições marítimas que tinham por destino o sul da América, ou o Pacífico, haja vista que era o modo mais rápido de os navegadores europeus chegarem ao Pacífico já que ainda não havia o canal do Panamá. Por tal razão era comum o intercâmbio comercial do Rio de Janeiro com outras cidades, em especial, Buenos Aires. Além disso, a cidade tinha como principais atividades econômicas, entre os séculos XVI e XVII, engenhos de açúcar, lavouras de subsistência e a pesca da baleia (CARVALHO, 1990).

A decadência econômica do açúcar nas regiões setentrionais da colônia, somada ao incremento da atividade mineradora nas regiões das Minas Gerais, contribuíram para a

elevação da cidade do Rio de Janeiro à sede do Vice-Reino em substituição à cidade de Salvador no ano de 1763. O escoamento dos metais preciosos passou a ser feito pelo Rio de Janeiro, o que gerou um crescimento da cidade e das atividades comerciais na mesma (CARVALHO, 1990).

Para consolidar tal quadro desembarca em 1808 na cidade a Corte lusitana com o Príncipe Regente D. João (juntamente com sua mãe, a rainha Maria I). A presença da família real portuguesa alavancou a multiplicação de edifícios e instituições no que se tornaria a sede da Monarquia Portuguesa: Arquivo Militar, Academia de Marinha, Jardim Botânico, Imprensa Régia, Biblioteca Real, Banco do Brasil, Fábrica de Pólvora, entre outras (CARVALHO, 1990).

A nova conjuntura política encetou também uma nova articulação econômica ao Brasil que teve seus portos abertos às nações amigas, ampliando as atividades comerciais no país, especialmente na capital: o Rio de Janeiro. Seguiu-se a isso: a elevação do Brasil em Reino Unido a Portugal e Algarves em 1815; o retorno de D. João VI a Portugal em 1820; e a independência do Brasil em 1822 que manteve a cidade do Rio de Janeiro como capital do Império recém-surgido (CARVALHO, 1990).

No século XIX o café se torna a atividade econômica basilar do Império do Brasil, cujas principais plantações concentraram-se no Oeste Paulista e no Vale do Paraíba, de modo que a proeminência política da cidade do Rio de Janeiro se manteve por todo esse período. Há de destacar que a pequena cidade fundada no século XVI formada inicialmente por um pequeno grupo de portugueses e indígenas, contaria com uma imensa variedade cultural de pessoas três séculos depois: escravos africanos e nascidos no Brasil, negros livres, índios, mestiços, brancos nascidos na terra, um grande contingente de portugueses e outros europeus das mais variadas origens (CARVALHO, 1990).

Mesmo com o crescimento econômico, político e urbano da cidade de São Paulo na segunda metade do século XIX, o Rio de Janeiro manteve-se como sede político-administrativa do Brasil. Com a ruptura ocorrida em 1889, quando da Proclamação da República, a cidade continuou a ser capital do país. No princípio do século XX são levadas a cabo diversas intervenções urbanas e sanitárias na cidade que buscaram resolver alguns problemas de saúde (eram constantes epidemias de varíola, febre amarela, malária) e tornar o Rio de Janeiro em uma espécie de Paris dos trópicos. Não obstante, muitos problemas sociais (miséria, falta de assistência educacional e sanitária, desemprego, etc.) davam a tônica da dinâmica urbana que repercute até os dias atuais (CARVALHO, 1990).

Nos anos seguintes a cidade continuou sendo palco dos grandes acontecimentos políticos do país e centro de efervescência cultural. A industrialização que se fortaleceu a partir da década de 1930, contribuiu para o aumento do movimento migratório interno à cidade, principalmente dos estados da região nordeste.

Para Freire-Medeiros & Castro (2013), em 1907, o Rio de Janeiro nasce como destino turístico internacional tendo como principal produto suas paisagens como a vista do cume do Corcovado, o Jardim Botânico, a Rua do Ouvidor onde ficavam imponentes edifícios públicos. Na década de 1920 foram inaugurados dois empreendimentos hoteleiros de vulto: o Hotel Glória e o Copacabana Palace, ambos influenciados pelo Hotel Ritz de Paris. Em 1960, os autores afirmam que, aos produtos turísticos, foram acrescentados sol, samba e sexo e até os anos 1980 “o Rio continuava sendo divulgado como a cidade da Baía de Guanabara, do Pão de Açúcar, do Cristo Redentor, do Carnaval e da Garota de Ipanema, linda, dourada e de biquíni. A bem da verdade, o produto “mulher carioca” parecia adquirir então lugar ainda mais explícito na prateleira de produtos turísticos” (FREIRE-MEDEIROS & CASTRO, 2013, p. 23). Na década de 1990 surge um novo negócio turístico: o *tour* de favelas. Nos últimos anos a imagem da cidade que vem sendo trabalhada é a de cidade emergente e moderna, rica em diversidade cultural.

De acordo com Gimenes (2010) acadêmicos e profissionais da área de hospitalidade têm se esforçado para desenvolver estrategicamente localidades através da gastronomia. A salvaguarda do patrimônio cultural imaterial que tem na alimentação uma de suas maiores expressões fez com que a gastronomia se tornasse um importante produto do turismo cultural ocupando o patamar de atrativo turístico principal ou complementar. Em eventos focados na gastronomia como experiência turística o visitante tem acesso a uma fonte de experiências sensoriais, sociais e culturais.

Quanto ao setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro, este é composto por empresas do agronegócio, indústria alimentícia, varejo alimentício e *Food Service*. Como esta pesquisa trata especificamente de bares, nos concentraremos na compreensão do segmento *Food Service*, que compreende o serviço de refeições preparadas fora do lar (SILVA JÚNIOR, 2018) e abrange as refeições realizadas em hotéis, restaurantes comerciais, bares, padarias, restaurantes institucionais e governamentais de refeições coletivas, *catering* aéreo, cafeterias, *vending machines*, sorveterias, *delivery*, entre outros serviços de alimentos e bebidas.

A Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), em seu 10º Congresso Internacional de *Food Service* ABIA 2017, trouxe algumas contribuições para a compreensão do *Food Service* como um sistema conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Composição do sistema de *Food Service*



Fonte: ABIA (2017)

A Figura 1 mostra que os operadores que atendem aos consumidores de alimentação fora de casa operam um sistema que envolve a indústria de alimentos e bebidas; distribuidores e operadores logísticos; prestadores de serviço para o setor (cooperativas de garçons, consultorias de nutrição, agências de turismo, arquitetura, tecnologia, entre outros); indústria de equipamentos, móveis e utensílios; e indústrias de higiene e limpeza (ABIA, 2017).

Sendo assim, podemos dizer que o serviço de alimentação fora do lar – o *Food Service* – para funcionar precisa dialogar com os outros segmentos do Setor de Alimentos e Bebidas (agronegócio, indústria de alimentos, varejo), bem como interagir com outros setores

de serviços como logística e arquitetura, além de outros setores industriais: higiene, limpeza, equipamentos, móveis e utensílios.

Diariamente, os gestores de alimentos e bebidas – que são os operadores do sistema de *Food Service* – precisam estar preparados para tomarem decisões sempre que o sistema de *Food Service* lhes apresenta desafios como:

- A alta ou a baixa produção agropecuária que reduz ou aumenta os custos para a indústria de alimentos e bebidas, fato que repercute no preço que se paga por um prato feito em restaurantes populares;
- A dificuldade de distribuidores e operadores logísticos em abastecer com alimentos: mercados, feiras livres e varejistas, por conta de greves como a dos caminhoneiros (O GLOBO, 2018);
- Falhas no acompanhamento das boas práticas de higiene e manipulação de alimentos, acarretando multas e autuações, além de contribuir para uma imagem ruim do serviço que, fatalmente, terá citados seus nomes e suas irregularidades em matérias de jornais e revistas como os ocorridos com restaurantes especializados em frutos do mar nas vésperas da semana santa na cidade do Rio de Janeiro (VEJARIO, 2018), muito por conta da falta de um suporte de nutricionistas;
- Movimentos ambientalistas contrários ao uso de canudos plásticos que resultou em lei que obriga bares e restaurantes a oferecer canudos de papel biodegradável ou reciclável na cidade do Rio de Janeiro gerando um impacto ainda pouco explorado nas operações do setor (O GLOBO, 2018);
- O uso de tecnologias da informação e comunicação tem crescido e ajudado a solucionar, mas também, a criar novos problemas como o *delivery* (RECLAMEAQUI, 2018).

Ou seja, o gestor de alimentos e bebidas, assim como um maestro, deve orquestrar de forma harmônica o sistema de *Food Service*.

O mercado de *Food Service* é segmentado em comercial e institucional. O segmento comercial é formado por restaurantes, lanchonetes, bares, hotéis, padarias, lojas de conveniência, *rotisseries*, *vending machines* e *delivery*. Os restaurantes comerciais, bem como as lanchonetes ainda são segmentados pelo tipo de serviço, *menu* e valor para os consumidores. Podem ser de serviço completo, por exemplo: *casual dining*, restaurantes a *la*

carte; ou de serviço limitado: *fast foods*, cafeterias, restaurantes a quilo e *self-service*. Esses estabelecimentos ainda podem ser classificados de acordo com o tema do cardápio, como é o caso de pizzarias, churrascarias, comidas étnicas, cozinhas internacionais.

Já o segmento institucional de *Food Service* é formado por restaurantes e soluções em serviços de alimentação para coletividades como: trabalhadores de indústrias e empresas, pacientes de hospitais e clínicas, estudantes de escolas (merenda escolar), entretenimento em estádios, shows e eventos, alimentação nas Forças Armadas (Exército, Marinha e Aeronáutica), *catering* aéreo e alimentação em embarcações (ABIA, 2017).

Dados de 2017, fornecidas pelo Sindicato de Bares e Restaurante do município do Rio de Janeiro (SindRio), mostram que existem 13.002 bares e restaurantes no município, empregando 99.801 pessoas, sendo 61.048 do gênero masculino e 38.753 do gênero feminino. A maioria desses estabelecimentos (4.336) não tem empregados. Apresenta 9.704 estabelecimentos aderentes ao Simples Nacional. A idade média de empregados é 33,3 anos. Sendo do gênero masculino com média de 34,5 anos e 31,7 anos do feminino. O tempo médio de permanência dos empregados em meses é 37,5, enquanto a média brasileira é de 31,2. A média de permanência dos empregados do gênero masculino em meses é 41,7 e do gênero feminino é 30,9. A remuneração média real em reais (R\$) dos empregados é R\$ 1.546,70. Sendo a dos empregados do gênero masculino em média R\$ 1.627,80 e a do gênero feminino de R\$ 1.418,90. A massa salarial real em reais é R\$ 154.360.394,29. O bairro com maior número de estabelecimentos é o Centro com 1410, seguido de Barra da Tijuca com 1136, Copacabana com 624, Botafogo com 526 e Tijuca com 448 (SINDRIO, 2018).

Em 2017, o segmento de bares e restaurantes registrou fechamento de 13.838 postos de trabalho no país, sendo o Rio de Janeiro a capital que mais fechou postos de trabalho nesse segmento, foram 1.774 vagas encerradas nesse ano. Os bairros que fecharam o maior número de vagas de trabalho no seguimento foram: Centro (463), Barra da Tijuca (191), Leblon (185) e Tijuca (134) (SINDRIO, 2018).

Quanto à arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) no acumulado do ano de 2017 observa-se que o do total das atividades – tais como transportes, saúde e cuidados pessoais – avançou 9,4%, enquanto o da atividade de bares e restaurantes registrou queda de 2,8% (SINDRIO, 2018).

Como vimos, o bar está inserido no segmento comercial de *Food Service*. Os dados apresentados pelo SindRio ajudam na compreensão desse segmento na capital fluminense, contudo, lamenta-se a falta de dados exclusivamente do mercado de bares, o que dificulta tecer análises desse mercado, além de constituir-se em um problema para empresários que

estão inseridos ou planejam entrar nesse mercado, visto que estudar o mercado é uma peça importante para o planejamento de qualquer negócio.

1.2 Os bares e os botequins à carioca

O bar é um estabelecimento que tem por finalidade o serviço de bebidas. Seu ambiente é caracterizado pela existência de um balcão, com bancos individuais para os clientes. O *barman*² trabalha de frente para o cliente entre geladeiras, locais para o armazenamento de bebidas e outros utensílios necessários ao desenvolvimento de suas funções em um espaço delimitado pelo balcão. Contudo, existem bares que possuem ambientes com pequenas mesas, cadeiras e poltronas. Além das bebidas, também são servidos nos bares alguns petiscos dentre eles, amendoins, castanhas, batatas fritas, conservas, sanduíches, canapés, salgadinhos e pratos de rápido preparo (MOURÃO, 2008).

Para Silva (2011 [1969]), o botequim é um gênero particular de “casa de bebidas” e que, para conceituar precisamente esses estabelecimentos, seria necessária a elaboração de uma tipologia completa das casas de bebidas. O Quadro 1 apresenta um esforço da autora desse trabalho em fazer um levantamento de alguns tipos de bares, visto que não foi encontrada literatura disponível com esse conteúdo.

Quadro 1: Tipos de bar

Tipos de bar	
Taberna	As primeiras ficavam em mercados públicos do Império Romano onde comerciantes iam para fazer negócios, consumir bebidas alcoólicas e comidas. São precursoras dos bares tradicionais. Possui estilo rústico complementado com a cultura popular que a caracteriza (CURSOSCPT, 2019).
Cantina	O termo vem do latim e significa adega, subsolo. Originária de pequenas aldeias da Itália, onde é um estabelecimento de comercialização de bebidas. Possui ambiente úmido para abrigar alimentos cárneos como presunto, salame, linguiça e vinhos. Na Itália a tipologia cantina chama-se <i>trattoria</i> (CARTACAPITAL, 2019).
Bar desportivo	Trata-se de um bar que serve de ponto de encontro de amigos para assistir a jogos, como futebol. A decoração inclui fotografias de

² Por *barman* entendi-se o profissional que prepara e serve bebidas em um bar. O bar neste trabalho é sinônimo de “casa de bebidas”, que não necessariamente comercializam apenas bebidas alcoólicas, nas tipologias de bar poder-se-á observar a inclusão de cafeterias, casas de chá e casas de suco de fruta. Desta forma, o barman é um profissional que prepara e serve bebidas alcoólicas simples e compostas como os coquetéis e bebidas não alcoólicas, como sucos, cafés, chás e outras.

	jogadores, artigos esportivos, escudo de times. A bebida mais comum é a cerveja. O menu pode ter hambúrguer, pizza, drumet e asa de frango assada.
<i>Bar lounge</i>	Trata-se de um bar que tem como característica a valorização da música e da estética. Objetiva oferecer aos clientes uma experiência sensorial com percepção visual, auditiva e cromática. Ouve-se música do gênero <i>lounge</i> , instrumental. É para relaxar. A decoração segue padrões modernos e minimalista com iluminação no balcão, pisos, paredes, mesas. As bebidas mais comuns são seleções de bebidas refinadas e coquetéis. Os preços praticados são altos e o serviço de alta qualidade.
Bar dançante ou discoteca	Clientela formada por jovens que buscam diversão ao som de DJ's ou de grupos musicais contratados pela casa.
<i>Pub</i>	Tem origem inglesa, trata-se do lugar do tradicional hábito do <i>happy hour</i> . Sua especialidade é a cerveja, mas destilados também são fortes nesse tipo de estabelecimento. Possui cardápio diversificado (petiscos, frios, sanduíches e pratos quentes) e com preços convidativos (MAPADELONDRES, 2019)
<i>Wine bar</i>	Trata-se de um bar de vinhos. Com carta de vinhos nacionais e importados (dezenas de tipos) servidos em taças ou em garrafas. Os preços praticados são altos. Dispõe de um <i>sommelier</i> . O menu é elaborado para harmonizar alimentos e vinhos.
Bar café	Trata-se de um bar que serve bebidas alcoólicas, bebidas quentes como café, chocolate, chá, capuccino. Serve lanches salgados, doces (bolos, tortas) e pasteis. Possui um ambiente agradável para conversar. Não costuma funcionar no período noturno.
Karaokê	O que diferencia este bar dos outros é o fato de contar com karaokê onde os clientes podem cantar músicas de um amplo repertório nacional e internacional enquanto tomam um copo de bebida.
<i>Cyber café</i>	Trata-se de um espaço que associa serviços de <i>Web</i> com o serviço bar. Computadores com acesso à rede são alugados por tempo determinado e enquanto o cliente dispõe desse serviço pode se servir de bebidas alcoólicas ou não, cafés, <i>capuccino</i> .
<i>Beer bar / Cervejaria</i>	Trata-se de um bar especializado em cervejas. Abriga uma grande variedade de tipos, sabores e nacionalidade de cervejas.
<i>Lobby</i> ou bar do hotel	Possui amplo salão, com balcão, bancos, mesas e cadeiras seguindo o estilo do hotel. Ambiente acolhedor e agradável para receber tanto clientes

	que estão hospedados, como os passantes.
<i>Pool bar</i>	Trata-se de um bar-piscina frequente em hotéis de luxo. Fica localizado ao lado da piscina do hotel, podendo até ser dentro da própria piscina. Sua especialidade é servir <i>drinks</i> refrescantes e petiscos variados em especial os de frutos do mar.
Bar terraço	Um bar que tem as mesas de atendimento dispostas na área externa, nos terraços.
Bar americano	Possui um ambiente pequeno, semelhante a um corredor, com um largo mostrador, com bancos altos, pode ter mesas altas também. Servem comidas e bebidas norte-americanas.
Bar de coquetéis	Especializados em coquetelaria, oferecem uma grade variedade de bebidas e licores com e sem álcool.
Piano bar	São bares onde são servidas bebidas alcoólicas, coquetéis e petiscos onde a grande atração é um pianista a tocar músicas.
Bar de tapas	Bar típico da Espanha onde são servidos tapas, ou seja, aperitivos para acompanhar bebidas alcoólicas ou não.
Bar – Quiosque de praia	São pequenos estabelecimentos à beira mar. Que servem além de bebidas alcoólicas, sucos naturais, água de coco, refrigerantes.
Bar tradicional	São pequenos estabelecimentos que atendem a clientes que querem apenas consumir bebidas alcoólicas e tira-gostos, e a famílias para um almoço com comida regional.
Bar-restaurante	Trata-se de um bar localizado dentro de um restaurante. Os clientes usam o espaço do bar para tomar um aperitivo antes de se dirigir para a mesa onde farão uma refeição.
Bares temáticos	São ambientados com uma temática concreta que pode representar um estilo musical como o rock, ou o <i>hobby</i> do proprietário, por exemplo, por motocicletas <i>Harley Davidson</i> , ou ainda uma civilização como os vikings. A ideia é transportar o cliente a um espaço diferente.

Fonte: autora (2019)

O bar foi objeto de estudo de alguns pesquisadores que apontaram seu potencial como espaço de lazer (GIMENES, 2005, BARRAL, 2012), sociabilidade (BARRAL, 2012; MELLO, 2003; GIMENES, 2005) e de identidade masculina e auto-segregação entre homens de classes populares (JARDIM, 1991) após o expediente de trabalho.

Barral (2012) propõe que alguns bares constituem-se em importantes lugares de lazer e de ocupação do tempo livre e de frequência cotidiana. Esses estabelecimentos não se constituem apenas como espaço de lazer étílico e gastronômico, mas lugar de sociabilidade, práticas e representações, e de comensalidade. Para este autor, o bar é palco de consumo de

comida, bebida e tempo, da brincadeira, do riso, do lúdico, mas também de conflitos com determinada ordem social e espacial.

Entende-se comensalidade como uma forma de convivência extra-familiar que consagra a vizinhança. Ela está presente na forma de distribuição e consumo ritual ou cerimonial de alimentos em quase todas as sociedades, sendo a alimentação um componente importante nestes momentos, pois materializa um gesto de amizade. Acredita-se que a refeição ofertada para compartilhar carrega um pouco ou um pedaço de quem oferta (CONTRERAS & GRACIA, 2011).

Quanto ao botequim, no dicionário informal (2018) vê-se que botequim é um termo oriundo da palavra botica do português de Portugal e da palavra bodega do espanhol da Espanha, derivada da palavra grega *apothéke* que significa depósito. Em Portugal, a botica era um depósito, onde se vendiam mantimentos e miudezas. No Brasil, o botequim ficou conhecido como lugar de encontro entre boêmios, onde se procura uma boa bebida, petiscos baratos e uma boa conversa sem compromisso (DICIONÁRIO INFORMAL, 2018).

Silva (2011[1969]) foi um dos primeiros autores a tentar descrever a organização social e o funcionamento cotidiano do botequim com o objetivo de entender o que ele representa e para quem na sociedade urbana, observando dois estabelecimentos um em Fortaleza-CE e outro no Rio de Janeiro-RJ, tendo sido influenciado pelos conceitos de lazer de Dumazedier (1974) e de sociabilidade de Simmel (1983).

Em seu estudo, Silva (2011) não considera as características do estabelecimento em si, mas adverte que esta também poderia ser uma forma de compreender o botequim. Contudo, ele opta em indicar algumas variáveis em termos das características da freguesia. Segundo o autor, uma variável importante é a classe social dos frequentadores, pois em primeiro lugar, esta afeta o poder aquisitivo do estabelecimento e conseqüentemente condiciona suas características físicas e o tipo e qualidade das mercadorias vendidas. Seguindo esse raciocínio, para Silva (2011) existem estabelecimentos mistos, estes servem a grupos diferentes de consumidores – de alto e de baixo poder aquisitivo – e / ou funcionam com diferentes classes de produtos – seria a combinação de armazém e bar na mesma loja. Em segundo lugar, a classe social afeta o estilo de vida e a mundivisão dos consumidores, condicionando a estabilidade e o modo de organização interna, além dos motivos da frequência ao estabelecimento. A variável duração e a intensidade de permanência no local divide os botequins em dois subtipos: (1) os que não possuem freguesia fixa ou muito reduzida e (2) o botequim por “excelência” que é o objeto de pesquisa de Silva (2011).

Segundo Silva (2011), em um botequim por “excelência” a maioria dos frequentadores são assíduos e pertencentes aos estratos considerados de “casas baixas”, que é composta por trabalhadores da construção civil, biscateiros, pequenos funcionários públicos, ambulantes, todos com reduzido poder aquisitivo e baixo nível de instrução. O pólo de unidade entre os fregueses deriva mais da semelhante situação de classe do que da existência de um interesse específico comum. Ir ao botequim para esses frequentadores parece ser o único modo de lazer, há considerável interação entre eles e a formação de subgrupos. Existe uma proximidade entre fregueses, empregados e donos de botequim, o que favorece a organização interna do estabelecimento.

Uma constatação relevante apresentada por Silva (2011) é a de que o botequim é sempre moldado pela e para a maioria dos fregueses constantes. Essa característica mutante dessa tipologia de casa de bebidas contribui para a complexidade em categorizar esses estabelecimentos. Por exemplo, na página da *Web* da Secretaria de Turismo do Município do Rio de Janeiro (Riotur) que discorre sobre os bares tombados, lê-se que:

O botequim é uma instituição tipicamente carioca. Não é à toa que muitos deles se tornaram patrimônio da cidade. Da zona sul a zona norte, são espaços de confraternização que espelham um traço característico do nosso povo: o apreço pela informalidade. Essa descontração, que se faz presente também nos petiscos e nas bebidas, faz dos botecos uma parte importante da alma da cidade (VISIT.RIO, 2018).

Desta explicação pode-se extrair que botequim e boteco são sinônimos no contexto social atual da cidade do Rio de Janeiro, além desses termos se referirem a bares tradicionais. Buscou-se então compreender a trajetória de um espaço que, era no início do século XX, um armazém que também tinha serviço de copa, mas que não era sua principal atividade e que, décadas depois, tornou-se sinônimo de bar e boteco.

Mello (2003), em sua dissertação em antropologia e ciência política, narra sua trajetória como autor dos textos e coordenador da equipe de pesquisa do primeiro guia de botequins da cidade do Rio de Janeiro chamado de “Rio Botequim: 50 bares com a alma carioca”. Tal guia foi encomendado pela Prefeitura do Rio de Janeiro à Editora Casa da Palavra e Memória Brasil Projetos Culturais e teve sua primeira edição em 1997. Segundo Mello (2003), para ser considerado um botequim e estar nas páginas do guia, “o bar teria que servir comida caseira, farta e barata; oferecer especialidades como petiscos típicos da cozinha desses estabelecimentos; possuir ambiente informal; ter decoração e arquitetura típicas; e,

sobretudo, ser um lugar onde fosse possível consumir apenas bebidas alcoólicas” (MELLO, 2003, p. 14).

Ainda segundo Mello (2003), botequim deriva do diminutivo de botica, botiquinha que no passado significava loja em geral, que poderia ser uma farmácia ou um armazém. Independente da origem do conceito, o autor destaca os elementos comuns encontrados em todos os bares pesquisados: a informalidade e o consumo de bebidas alcoólicas. Portanto, o guia corroborou para que a imagem de um espaço de armazém com copa fosse alterada para um espaço de bar e comidas caseiras. Contudo, esse processo adaptativo não é discutido, nem no guia, nem na dissertação de Mello (2003).

Mello (2003) lista algumas representações associadas ao botequim como: um espaço negativo “o lugar da perdição e do vício; do alcoólatra, da “piranha” e do malandro”, ou seja, é o lugar das camadas populares, um lugar de liberdade, onde as relações sociais são mais espontâneas não permeadas por formalismo e hierarquização como é no trabalho. Perceba que o autor identifica certa marginalização do espaço, e o associa ao lazer quando o compara ao trabalho.

Dissertando sobre o botequim já aderido ao conceito de bar, Mello (2003) o divide, assim como Silva (2011), em dois tipos: o de passagem e o de proximidade. No primeiro, o consumidor para no estabelecimento, consome, paga e vai embora, já no segundo caso

Apresenta uma freguesia constante e conhecida pelo dono do estabelecimento, normalmente compondo parte do ambiente residencial. São bares onde os moradores dos arredores e o dono do estabelecimento se conhecem e estabelecem uma ligação através do comércio. E essa interação normalmente ultrapassa os limites de uma relação meramente comercial. Marcadas por ritos e etiquetas, ela serve como forma de controle das vidas em comum e das moralidades públicas; de construção das várias identidades sociais, do estabelecimento de formas de lealdade, camaradagem e confiança; etc. Ao mesmo tempo, esses estabelecimentos se relacionam com outros, formando uma complexa rede de comércio de rua (formal e informal) que, por sua vez, faz parte da vida do bairro (MELLO, 2003, p.46).

Nesse sentido, Mello (2003) corrobora com o pensamento de Silva (2011). Vale salientar que, para Silva (2011), o botequim por “excelência” é esse que Mello (2003) denominou de botequim de proximidade.

Um ponto importante que distingue o botequim de passagem do botequim de proximidade é que no segundo a prática da “pendura”, ou seja, o direito de consumir sem a obrigatoriedade de pagar a conta após o consumo é habitual (SILVA, 2011; MELLO, 2003).

Mello (2003) destaca que, após o sucesso do guia, “a prefeitura acreditava que isso poderia estimular os botequins a adotarem um padrão de qualidade, tendo como referência as virtudes dos bares selecionados pelo guia” (MELLO, 2003, p. 17).

Assim, Mello (2003) apresenta uma abordagem cultural do conceito, destacando-o como um aspecto relevante, corriqueiro e habitual da vida cultural do Rio de Janeiro, integrado à vida da rua, das calçadas, das praças, formando um conjunto amplo e complexo de lazer entre o trabalho e o lar.

Por outro lado, Adade (2013) que teve sua pesquisa de mestrado muito influenciada tanto pelo guia Rio botequim (2001), como pela dissertação de Mello (2003), traz uma visão comercial do botequim como uma organização empresarial. Destaca-se que botequim para Adade (2013) é um bar que serve comidas caseiras e é sinônimo de boteco. Sua percepção do conceito de botequim, também foi influenciada pelo evento “Comida di buteco” do qual falar-se-á adiante.

Adade (2013) argumenta que, talvez por serem pequenas empresas, os botequins não são tidos como organizações empresariais importantes, muito embora, no panorama brasileiro, a grande maioria das organizações se enquadre na categoria de pequena empresa. Tal autor buscou com seu trabalho mostrar o botequim pela lente de quem está do outro lado do balcão “os gestores dos botecos”, que, ao contrário dos clientes, não estão ali por lazer, mas para trabalhar e visam lucro.

Segundo Adade (2013), houve nos últimos anos, tentativas de valorização do botequim na cidade do Rio de Janeiro. Corroborou para isso o “Guia Rio Botequim” (MELLO, 2001) que, antes do Decreto nº 34.869, de 2011, do município do Rio de Janeiro, já reconhecia o botequim como item do patrimônio cultural do carioca. Adade nos chama a atenção para um detalhe: no referido guia alguns proprietários de bares evitavam associar a palavra “botequim” aos seus estabelecimentos porque tal termo trazia um caráter pejorativo. O autor observa que, nos últimos anos, tem ocorrido o inverso, bares que não são autênticos botequins buscam se apropriar dessa terminologia para atrair clientes (ADADE, 2013).

O estudo de Adade (2013) mostrou que o evento “Comida di Buteco” do qual o Rio de Janeiro participa desde 2008 contribuiu para a valorização dos botequins e o fortalecimento da marca do concurso, mas também da marca dos bares participantes, pois, através do evento, os bares expõem suas marcas, produtos e serviços.

O concurso “Comida di Buteco” teve sua primeira edição no ano 2000 na cidade de Belo Horizonte–MG. Com o objetivo de “resgatar os butecos autênticos, aqueles que todo mundo tem um no coração”. Apresenta como razão de ser “Transformar vidas através da

cozinha de raiz – buteco extensão da sua casa”. Na página do concurso na *web* encontramos a explicação para o uso do termo “buteco” com “U”, que “é como os mineiros chamam carinhosamente seus bares. Significa acima de tudo simplicidade e autenticidade. Sempre foi sinônimo de comida boa, ambiente democrático e descontração, e esse formato não mudou nada” (COMIDADIBUTECO, 2019).

Os estabelecimentos que participam do “Comida di buteco” são selecionados com um ano de antecedência pela equipe do concurso. Cada boteco cria um petisco para concorrer. O público e júri dão nota de 1 a 10 para quatro quesitos: petisco, higiene, atendimento e temperatura da bebida. Em 2018, 21 cidades participaram do concurso. Depois de eleger o melhor boteco de cada cidade, o concurso seguiu para eleger o melhor boteco do Brasil. Em 2017, 600 botecos participaram do concurso, foram registrados 520 mil votos e mais de 390 mil petiscos vendidos.

Assim como os mineiros possuem um nome carinhoso para seus bares, os cariocas também possuem um, que é botequim. Lavandoski e Giglio (2019) tratando da preservação da identidade cultural através dos bares e botequins cariocas argumentam que “desde 2011 os bares e botequins tradicionais do Rio de Janeiro vêm sendo reconhecidos pela sociedade carioca e declarados Patrimônio Cultural Carioca (PCC) pelo Instituto Rio Patrimônio da Humanidade (LAVANDOSKI & GIGLIO, 2019, p. 39-40)”. Estes autores explicam que “os bares e botequins levam esse “título” em função de suas características imateriais, isto é, por que possuem tradição, representam a alma e o jeito de ser carioca, resgatam aspectos de uma cultura, formam a identidade deste povo e dos seus lugares (LAVANDOSKI & GIGLIO, 2019, p. 40)”.

No Brasil as políticas de “patrimonialização” tiveram início no ano 2000 com o Decreto nº 3.551, que institui o Registro de Bens Culturais de Natureza Imaterial e no ano de 2003 com a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Imaterial. O Artigo 216 da Constituição Federal Brasileira conceitua patrimônio cultural como sendo os bens “de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira” (PLANALTO.GOV.BR, 2019). Patrimônio cultural imaterial diz respeito àquelas práticas e domínios da vida social que se manifestam em saberes, ofícios e modos de fazer; celebrações; formas de expressão cênicas, plásticas, musicais ou lúdicas; e nos lugares – como mercados, feiras e santuários que abrigam práticas culturais coletivas (IPHAN, 2019).

No Rio de Janeiro, em 2003, o Instituto Rio Patrimônio da Humanidade, como órgão estruturado no Gabinete do Prefeito, instituiu o registro de bens culturais de natureza imaterial

que constituem Patrimônio Cultural Carioca através da inscrição em Livros de Registro conforme Decreto nº 23.162/2003 e Lei nº 3.947/2005.

Conforme o Decreto municipal nº 23162/2003 os Livros de Registro dos bens culturais de natureza imaterial considerados como Patrimônio Cultural Carioca são:

I - Livro de Registro dos Saberes, onde serão inscritos conhecimentos e modos de fazer enraizados no cotidiano das comunidades; II - Livro de Registro das Atividades e Celebrações, onde serão inscritos rituais e festas que marcam a vivência coletiva do trabalho, da religiosidade, do entretenimento e de outras práticas da vida social; III - Livro de Registro das Formas de Expressão, onde serão inscritas manifestações literárias, musicais, plásticas, cênicas e lúdicas; IV - Livro de Registro dos Lugares, onde serão inscritos as áreas urbanas, as praças, os locais e demais espaços onde se concentram e se reproduzem práticas culturais coletivas.
(DECRETO Nº 23162)

Resumidamente, o processo de registro se dá através de propostas de registros dirigidas ao órgão executivo municipal do patrimônio cultural, que após análise técnica, as submete ao Conselho Municipal de Proteção Cultural. O processo de registro instruído com eventuais manifestações é levado à decisão do Chefe do Executivo e em caso de decisão favorável, o bem é inscrito em um dos Livros de Registro sendo classificado como Patrimônio Cultural Carioca.

Desta forma, diferentes bens de natureza imaterial estão sendo “patrimonializados” no município do Rio de Janeiro, como: a Banda de Ipanema, a obra musical de Pixinguinha, o Bloco Carnavalesco Cacique e Ramos, o ofício de fotógrafo ambulante conhecido como “lambe-lambe”, o Beco das Garrafas, o Cordão da Bola Preta, a Bossa Nova, a Torcida do Flamengo, as Escolas de Samba que desfilam na cidade do Rio de Janeiro, a obra literária de Machado de Assis, o Cine Paissandu, o Centro Luiz Gonzaga de Tradições Nordestinas, a feira hippie de Ipanema, as festas que cultuam Iemanjá, os Grupos de Foliões Carnavalescos denominados de “Clovis” ou “Bate-bolas”, a atividade de Vendedor Ambulante de mate, limonada e biscoito de polvilho nas praias cariocas, o gênero musical denominado Choro, o Quiosque do Português, o mercadão de Madureira, as torcidas dos clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro, a partida de futebol Fla-Flu, o sotaque carioca, a feijoada do Amaral, entre outros.

Em 2011 foi criado o Cadastro de Bares e Botequins Tradicionais, desde então 26 bares e botequins foram inscritos no Livro de Registro de Atividades e Celebrações e/ou no Livro de Registro dos Lugares. Conforme o Decreto municipal nº 34869/2011 espera-se com esse registro “estabelecer políticas de incentivos para a valorização e conservação dos valores

patrimoniais inerentes a esses bens culturais da cidade, que passam por processo de transformação ou de desaparecimento”, bem como “preservar a memória intangível da cultura carioca”.

Os Bares e Botequins Tradicionais registrados como Patrimônio Cultural Carioca além do certificado do registro recebem uma placa de identificação que geralmente fica exposta sendo a forma como os estabelecimentos divulgam o registro conforme as Imagens 1 e 5. As placas remetem a um porta-copos, um utensílio muito utilizado para apoiar os copos no balcão ou nas mesas de bar. Com fundo na cor azul e escritos na cor branca, as placas identificam o nome do bar, o ano de fundação, sua relevância como patrimônio cultural carioca e o brasão da prefeitura municipal.

No próximo capítulo, discute-se teoricamente os conceitos de gestão e hospitalidade e sua aplicabilidade no segmento de *Food Service*, em especial nos bares e botequins.

2 “DESCE MAIS UMA RODADA”: GESTÃO DE BAR E HOSPITALIDADE

Este capítulo tem como propósito discutir teoricamente a gestão de bares e o conceito de hospitalidade na gestão de bares e botequins.

2.1 Gestão de bar

Schultz (2016), utilizando uma concepção sociológica da teoria das organizações e da administração, argumenta que uma organização é composta pela estrutura organizacional e pelo ambiente organizacional. Portanto, a análise interna de uma organização contempla sua estrutura organizacional formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. Segundo o autor, a inter-relação entre esses componentes e as posições que eles ocupam internamente na organização definem a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão. A estrutura organizacional – a configuração interna de uma organização – é influenciada, por sua vez, pelas características do ambiente organizacional – o que é externo à organização. E conclui que, as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas.

Dito isso, inicialmente pontuar-se-á algumas questões que permeiam o ambiente organizacional dos botequins. Depois, observando a literatura consultada, pontuar-se-á questões da estrutura organizacional do botequim.

Segundo Luderer (2013), diferentes mídias, dentre elas a televisão, criam e ampliam programas com o propósito de discutir de divulgar matérias com o tema “gastronomia”, um espetáculo (DEBORD, 2017) que segundo a autora ainda está em processo de construção. Utilizando-se de estratégias comunicativas para seus enunciados o telespectador é orientado e convocado à ação para que se entregue aos prazeres da mesa que nesse discurso está vinculado a um modelo de alto padrão, alta-gastronomia, ambiente luxuoso, no qual o *chef* de cozinha está inserido. Nesse discurso o chef é uma celebridade e a alimentação um espetáculo (LUDERER, 2013). O espetáculo a que Luderer (2013) se refere pode ter propiciado o fenômeno da *gourmetização* (RODRIGUES, 2016).

A *gourmetização* trata-se de um termo popular com o objetivo de satirizar a transformação pela qual alguns produtos e serviços que, consumidos de forma banal no cotidiano, ganharam novas roupagens, apresentações e performance. Esse fenômeno acompanha uma nova forma de abordar o consumo que antes objetivava a satisfação de uma necessidade e atualmente assume a lógica de uma experiência dotada de valores simbólicos com apelos emocionais, sinestésicos e particularmente estéticos (RODRIGUES, 2016).

Segundo Rodrigues (2016), o termo *gourmetização* começou a ganhar destaque na *internet* no ano de 2014 após uma piada viralizar no *Twitter*. Tal piada trazia um super-herói de classe média com o poder do raio *gourmetizador*. O ponto central dessa discussão é o fato de se estar pagando mais caro pra se deixar levar por uma experiência dotada de estética (RODRIGUES, 2016).

Essa constatação vincula-se a outra tendência recente do campo da gastronomia identificada por Ferreira *et al* (2016) como a valorização da “baixa gastronomia”, ou seja, um resgate da comida de botecos em grandes cidades brasileiras em contraposição aos produtos oferecidos pelos estabelecimentos de alta gastronomia. Segundo os autores

Baixa gastronomia apareceu como um tipo de gastronomia que abrange comidas de caráter caseiro e popular, em porções bem servidas a um preço justo, em estabelecimentos onde o atendimento, ainda que profissional, ocorre de forma mais fluída e informal, sem a rigidez de muitos protocolos. Sua dinâmica de consumo vincula-se fortemente à perspectiva da hospitalidade (FERREIRA *et al*, 2016, p. 224).

Ferreira *et al* (2016) observaram que o conceito de baixa gastronomia é associado por alguns escritores de *blogs* aos estabelecimentos do segmento de alimentos e bebidas denominados de “boteco” e que, em alguns artigos consultados, os termos “buteco” e “botequim” eram tratados como sinônimos. A associação entre baixa gastronomia e o serviço dos botecos é referenciada pelo clima presente nesses ambientes (descontraído, ponto de encontro, de sociabilidade e hospitalidade), bem como pelo tipo de comida servida nesses locais, como porções de petiscos, aperitivos e o chamado “P. F.” – Prato Feito. Vale salientar que boteco e botequim possuem a mesma origem etimológica “botica”, sendo boteco um pequeno botequim, um barzinho (BUENO, 1996).

Os *chefs* celebridades e os programas de televisão como o Caldeirão do Huck por meio do quadro *Negócio Fechado* inspirado no programa internacional *Kitchen Nigthmares* também ajudaram a divulgar conteúdo de Gestão. A ideia do quadro era encontrar sócios para negociantes com dificuldades, buscavam empreendedores brasileiros bem sucedidos para, por uma semana, se aliarem a um telespectador cujo negócio estava com problemas financeiros. Em 2007, na estreia do quadro, o apresentador Luciano Huck e o empreendedor convidado, o *chef* Alex Atala, ajudaram com conhecimento e experiência de mercado a diagnosticar problemas e indicaram as mudanças necessárias que deveriam ser empreendidas para a cantina Família Mellili ter sucesso, ou seja, obter lucro.

Para o *chef* Laurent Suaudeau

A gestão é fundamental. Acredito hoje em dia que a gestão é 70% do sucesso de um restaurante. Ser um bom gestor num lugar errado também não é suficiente. São vários elementos que têm que ser levados em consideração junto com saber cozinhar para ter um sucesso comercial. Os custos estão aí, o mercado está degradingolando, e não sei como vai ficar a situação. Pelo andar da carruagem, pelo que eu ouço falar, no mercado, tem muita gente que está quebrando (LAURENT, 2018)

Suaudeau é um *chef* francês considerado um ícone da gastronomia brasileira, vê-lo atribuir o sucesso comercial de um restaurante em 70% à gestão e Alex Atala agindo como um consultor gastronômico em um programa televisivo demonstra que um *chef* não é apenas um cozinheiro, mas um profissional que planeja e administra o restaurante. Os receptores dessas mensagens viram que não basta apenas saber cozinhar para abrir um negócio, mas também se faz necessário estudar o mercado, escolher um lugar atraente, controlar os custos.

Puntel & Marinho (2015), com o objetivo de analisar a percepção dos gestores de restaurantes *buffet* com relação às 'boas práticas' de sustentabilidade ambiental, demonstraram que a maioria dos gestores da amostra consideram que o restaurante causa algum tipo de impacto ambiental e que realizam ações para minimizar os efeitos nocivos. A proteção ambiental, portanto, tornou-se uma função do gerente de alimentos e bebidas, pois ela interfere no planejamento estratégico e na tomada de decisões da empresa.

A Gestão Ambiental aplicada ao setor gastronômico tem promovido alguns debates acerca das condutas praticadas pelos gestores frente à problemática da grande quantidade de resíduos gerados pelo processo de manipulação, produção e consumo de alimentos e bebidas. Observa-se a necessidade de o planejamento estratégico dos estabelecimentos gastronômicos estar em sinergia com a problemática ambiental, sendo esta conciliada à visão econômica e à missão socioambiental das empresas (ACRE & CASTILHO, 2013).

Até então, pontuou-se algumas questões relativas ao ambiente organizacional que podem ter influenciado a estrutura organizacional de qualquer empreendimento gastronômico nos últimos dez anos. Dar-se-á prosseguimento apontando evidências da estrutura organizacional do bar e botequim apontado pelos autores da literatura consultada, em grande parte composta por sociólogos e antropólogos, que empregaram a etnografia como metodologia para coleta de dados. Vale salientar que esses pesquisadores não tinham como objeto de pesquisa a gestão dos bares, porém suas análises trouxeram evidências dos componentes da estrutura organizacional: tecnologias, pessoas e tarefas.

Para dialogar com esse tipo de literatura buscou-se por estudos sobre a estrutura organizacional de empreendimentos gastronômicos. Optou-se por utilizar Fonseca (2014).

Para Fonseca (2014), um bom gerenciamento consiste na habilidade de planejar a operação e de selecionar as pessoas corretas para desempenhar as tarefas de maneira adequada, visto que em serviços de alimentos e bebidas – este autor considera bares, casas de chá, cafés, casa de sucos e vitaminas como restaurantes do tipo ‘outros’ – trabalha-se com pessoas e para pessoas, com o objetivo de alcançar metas. Para esse autor, “a melhor gerência é aquela que provê aos outros as adequadas condições de trabalho” (FONSECA, 2014, p. 180).

Em serviços de alimentos e bebidas o ambiente, o serviço e o cardápio são elementos basilares. O ambiente refere-se a aspectos materiais como objetos de decoração e a aspectos imateriais como o “clima” do lugar. O serviço trata-se do atendimento ao cliente e deve ter aderência ao conceito do empreendimento, além de ser organizado e eficiente. O cardápio é a seleção de alimentos e bebidas disponíveis à venda e também deve estar alinhado com o conceito e sincronizado com as expectativas do público-alvo (FONSECA, 2014).

Quanto ao ambiente, alguns donos de bares prezam pela limpeza por achar que a aparência do bar seleciona a freguesia, então mantinham fórmicas bem limpas e toalhas na mesa envoltas em plástico transparente. Os cuidados com o ambiente eram manter as prateleiras ocupadas com diversos tipos e marcas de bebidas, além de disposto no bar objetos cuidadosamente escolhidos pelo seu dono, todos com uma história específica (JARDIM, 1991).

Descrevendo a decoração do botequim Adega da Velha, Mello (2003) diz que foi decorado pelo dono com folhas secas, garrafas e um sino, que é acionado em três ocasiões distintas: toda vez que um freguês assíduo entra na loja, quando o Botafogo - time de futebol do dono do botequim - marca um gol, e para chamar os garçons, quando esses desaparecem da vista dele na calçada. Compõem também a decoração vários cartazes, especificando os produtos servidos no bar, ou então com dizeres do tipo: “Chico, o rei dos assados”, “Bar do Chico” ou “o rei da carne-de-sol” (MELLO, 2003).

O serviço tem características informais e o cardápio revela comida farta com alguns itens convencionais de muitos bares, como porções de batata frita, carne bovina acebolada, linguiça calabresa frita, frango à passarinho, além de alguns caldos de carnes, grãos ou legumes (BARRAL, 2012).

Um gestor deve fazer com que recursos financeiros, humanos e físicos gerem o maior volume de capital possível, dentro dos padrões estipulados e limitados pelo conceito. Os

recursos financeiros são investimentos que dão sustentação ao empreendimento e caracterizam um conceito. Os recursos físicos dizem respeito ao mobiliário, equipamentos e utensílios e requerem um bom planejamento físico, organização e permitir um bom fluxo operacional. Os recursos humanos compreendem os funcionários – colaboradores, clientes internos, o termo depende da abordagem gerencial – que requerem em relação à gerência treinamento, motivação, reconhecimento, incentivo, abertura, respeito e disciplina, e em relação aos clientes cordialidade, respeito, profissionalismo e eficiência (FONSECA, 2014).

Quanto aos recursos financeiros nos bares pesquisados por Jardim (1991), os donos demonstravam não terem noção de quanto dinheiro movimentavam. A ausência de uma gestão financeira implica no desconhecimento do valor do negócio, se ele é lucrativo ou não, visto o desconhecimento quanto aos gastos nas compras de insumos para a produção, de quanto os clientes pagaram ao longo do mês, qual o gasto com a folha de pagamento de funcionários, quais são as despesas mensais para a manutenção do estabelecimento, quais impostos precisam ser pagos, como demonstrado no trabalho de Daniani *et al* (2017).

Com relação aos recursos físicos, Mello (2003), descrevendo o ambiente do botequim Adeguinha, observa que o balcão, o caixa, a chapa (onde os assados são esquentados para compor os famosos sanduíches da Adeguinha), a chopeira, constituem-se como elementos fundamentais para o funcionamento do botequim. Havia também um freezer com sorvetes, uma televisão defronte ao balcão e quatro mesinhas de madeira com quatro cadeiras cada.

Os recursos humanos ou as pessoas em se tratando de pequenas empresas passam pela perspectiva da capacidade de organização empreendedora do proprietário e de sua habilidade em mobilizar os recursos necessários, tanto externamente quanto junto à sua família. Também deve ser levada em consideração a capacidade do proprietário em assumir riscos frente às adversidades do ambiente em que a organização está inserida (SCHULTZ, 2016).

Jardim (1991), Mello (2003) e Barral (2012) evidenciam que o trabalho desenvolvido nos bares conta com mão de obra familiar. Atrasos e faltas recorrentes são apontados como queixas dos donos de bar. “Certo modo, as coisas no bar funcionam como uma organização familiar” (BARRAL, 2012, p. 54), característica de negócio familiar, que passa de geração para geração (BARRAL, 2012). “O proprietário do bar se sente “o pai” de todos os funcionários” (BARRAL, 2012, p. 53), possui um comportamento entre rude e carinhoso, ranço, talvez, de certo autoritarismo paternalista, em uma mistura de reprovação e assistência, de crítica imbuída de uma filosofia de vida, de correção e progresso pelo trabalho. Sua fala aberta no bar e dirigida aos funcionários e funcionárias geralmente é para reclamar, pois espera mais trabalho e esforço de todos para o progresso dos negócios (BARRAL, 2012).

As tarefas básicas da gerência envolvem um processo cíclico que envolve as etapas de planejamento, organização, coordenação, recursos humanos, direção, controles e avaliação (FONSECA, 2014).

O planejamento começa antes da inauguração do empreendimento e envolve os diversos níveis de gerência. Em estruturas menores a alta gerência seria o proprietário, a média gerência seriam os gerentes profissionais e a baixa gerência seriam as chefias de setores. Compete à alta gerência planejar objetivos estratégicos a longo prazo; à média gerência compete planejar os objetivos operacionais para médio e curto prazos; aos da baixa gerência, por sua vez, compete planejar a rotina diária do processo. O planejamento é flexível e os posicionamentos podem ser reavaliados (FONSECA, 2014).

Existem duas etapas de planejamento, uma conceitual e outra operacional. No planejamento conceitual, como o próprio nome diz, é a fase em que o conceito do empreendimento será desenvolvido. Compreende definições a respeito do estilo do empreendimento, do cardápio, da ambientação e do tipo de serviço. Inicia-se com a definição do cardápio, que irá direcionar o planejamento físico e de equipamentos. Requer um estudo de viabilidade do local escolhido para a sede e do conceito, onde se deve estudar a concorrência, público-alvo, potencial de receita, composição de custos, projeção de investimentos, de resultados financeiros e operacionais. O planejamento operacional compreende a descrição de cargos, de processos e procedimentos para as várias atividades. Também é nessa fase em que se desenvolvem os manuais de operação e regulamentos (FONSECA, 2014).

A organização refere-se ao conhecimento que cada profissional deve ter de seus afazeres e sua posição em relação à estrutura. Cada profissional deverá saber a quem se reportar. A linha de comando, a hierarquia deve ser seguida. Cada setor deve ter claramente seus objetivos e suas atribuições (FONSECA, 2014).

A coordenação tem razão de ser para que haja a delegação de tarefas que é a distribuição de ações, incumbências com o objetivo de atingir determinado resultado. Para isso, faz-se necessário um canal de comunicação entre os níveis da empresa. Pequenas reuniões antes de abrir o bar para informar algo que esteja faltando, reuniões semanais para fazer um resumo das vendas, falar sobre o desempenho do bar, fatos positivos e negativos, são importantes canais para a operação do bar. Destaca-se nesse cenário a liderança que tem seu comportamento dependente do comportamento do grupo de funcionários diante de diferentes situações (FONSECA, 2014).

Quanto aos recursos humanos, é tarefa do gestor recrutar, selecionar, contratar pessoas, treinar e avaliar. Os funcionários desempenham a função de atender as expectativas

dos clientes e representam o nome da empresa, portanto precisam ser bem treinados com vistas a educar e ensinar como servir, demonstrar como são feitos os pratos na cozinha e simular um atendimento. Não obstante, a confecção de um regimento interno ajuda a esclarecer regras que devem ser respeitadas em todos os níveis hierárquicos (FONSECA, 2014).

Outra etapa das tarefas da gerência consiste na direção. Tal etapa está relacionada ao uso de prerrogativas do poder para direcionar, fazendo com que pessoas e processos estejam harmonizados (FONSECA, 2014).

Os controles são instrumentos para obtenção de informações. Existem diferentes formas de controle: de ativos, de pessoal, de serviço, e de desempenho, o papel delas é obter informações para depois verificar se os objetivos estão sendo cumpridos e se os processos são bem executados e principalmente identificar pontos críticos. Portanto, controlar é obter informação, para verificar resultados, para poder avaliar desempenhos de maneira geral (FONSECA, 2014).

Para verificar se os resultados foram ou não atingidos, a organização deve ser avaliada, observando os objetivos gerais e específicos a que se propôs. Quando constatado, através dos resultados, que os objetivos não foram alcançados devem-se investigar os motivos e corrigi-los (FONSECA, 2014).

Todavia, a literatura sobre bares revela procedimentos um pouco distantes desse processo gerencial que Fonseca apresenta. Jardim (1991) escreve sobre as compras, que não eram realizadas tendo como critério a escassez dos produtos em relação a sua saída, o que impulsiona o abastecimento dos estoques. Compram-se produtos para que o caminhão do fornecedor não perca a viagem, pois o caminhão da empresa estava abastecendo a região.

Outro procedimento controverso é o da “caderneta” onde os fiados eram anotados. Jardim (1991), Mello (2003) e Barral (2012) observaram que as cadernetas de contas dos fregueses usuais são práticas comuns nos bares, mesmo com o aviso “não vendemos fiado” exposto nos estabelecimentos. As cadernetas serviam para anotar a data, o preço e os produtos comprados, sendo o único avalista a confiança depositada pelo dono do bar no cliente.

É muito comum em bares pequenos, em botecos ou botequins, que são modelos de pequenos bares, alguns frequentadores recorrerem a esse tipo de negócio para consumirem. Fiado, diz-se da venda para se pagar em outra oportunidade. O fiado, diz-se, é um péssimo negócio para o proprietário e em muitos casos para o cliente. É muito comum, em estabelecimentos comerciais dessa natureza, placas, cartazes e outros meios de publicidade, em muitos casos jocosos, sarcásticos que indicam a proibição do fiado. Do ponto de vista da sociologia dos bares, o fiado mereceria, em lugar oportuno,

um estudo à parte. Os casos e as representações sobre essa prática comercial são riquíssimos (BARRAL, 2012, p. 153).

A prática da “pendura” ou do “fiado” é discutida no trabalho de Mello (2003) que vincula esse hábito a uma prática de hospitalidade, a da reciprocidade.

Esses procedimentos diferenciados de compra e crédito não salutareis financeiramente para as organizações contribuem para uma visão romântica dos bares e botequins como podemos observar no argumento de Eduardo Maya, fundador do concurso “Comida di Boteco”

Boteco é um estabelecimento familiar, aonde os proprietários exercem praticamente todas as funções operacionais. O pai está no caixa, a mãe está na cozinha preparando petiscos e os filhos atendendo os clientes. Já o bar, é uma empresa que tem gerente, cozinheiros, garçons e etc. O boteco tem um quê de romantismo, o bar é um negócio (FELIPPESICA, 2018).

Schultz (2016) argumenta que é preciso contornar as percepções que levam a esse tipo de afirmação estigmatizada de que “pequena empresa não faz gestão”, “gestores de pequenas organizações não possuem capacidade de gestão”. Por isso, a pertinência do problema de pesquisa proposto: Como os gestores de bares e botequins registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro gerem esses estabelecimentos?

Após essa explanação, sobre o ambiente organizacional e a estrutura organizacional de um estabelecimento de alimentação preparada fora do lar, convém abordar o conceito de planejamento estratégico que é uma ferramenta que possibilita gerar uma identidade para a empresa por meio do estabelecimento da sua missão, visão e valores; possibilita analisar o mercado e os concorrentes identificando oportunidades e ameaças; possibilita análise interna, identificando as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) em relação aos concorrentes (TERENCE, 2002).

Alonso Junior *et al* (2012) observaram que existe uma necessidade de políticas de treinamento com qualificação gerencial e administrativa dos empresários e gestores do setor de bares e restaurantes, visto que falta desse conhecimento, contribui para o não desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas, o que tem como consequência a impossibilidade dos gestores em tomarem decisões baseadas em indicadores organizacionais, ficando apenas no empirismo, contribuindo para menores taxas de sobrevivência e menor lucratividade e rentabilidade.

Gestão da qualidade em *Food Service* trata-se do desenvolvimento de estratégias para o controle da qualidade sensorial e sanitária do serviço. Requerendo o cumprimento da

Legislação, normas e certificações necessárias ao funcionamento de um serviço de alimentos e bebidas (FERREIRA & SILVA, 2018).

A seguir, tratar-se-á do conceito de hospitalidade que pode vir a ser um diferencial no serviço de bar.

2.2 A Hospitalidade e o bar

Por hospitalidade entende-se “a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente, acomodação para pessoas que não são membros regulares da casa. [...] A idéia central do conceito envolve a partilha da própria casa e a provisão de terceiros” (TELFER, 2004, p. 54).

Ao analisar a colocação de Brillat-Savarin (1995) de que, ao receber um convidado em sua casa, o anfitrião torna-se responsável por sua felicidade, Telfer (2004) demonstra que na hospitalidade a incumbência do anfitrião é “algo mais do que alimentos, bebidas e abrigo: significa que ele deve procurar alegrar um hóspede infeliz, divertir um outro entediado, cuidar de um terceiro adoentado” (TELFER, 2004, p. 54). Além disso, Telfer (2004) salienta que zelar pela segurança do hóspede era um hábito importante, visto que “considerava-se o anfitrião como alguém que assumia a obrigação solene de assegurar que nenhum mal aconteceria ao seu hóspede enquanto ele estivesse sob seu teto” (TELFER, 2004, p. 54).

Todavia, o conceito de hospitalidade em sua forma arcaica refere-se ao sistema das dádivas trocadas ou *potlatch* que eram momentos solenes no qual grupos humanos da Polinésia, Melanésia e Noroeste Americano se reuniam para trocar coisas e estabelecer vínculos sociais, isso antes do comércio e da moeda. Tal prática observada por Marcel Mauss (2003) no *Ensaio sobre a dádiva* revela um sistema complexo de trocas anterior ao comercial. As trocas tinham caráter voluntário-obrigatório, nas quais o anfitrião tinha a obrigação de dar alimentos, bebidas e acomodação para seu hóspede, este por sua vez tinha a obrigação de receber as “dádivas” e, posteriormente, retribuir. Mauss conclui que nossa moral e nossa vida ainda apresentam traços, heranças desse sistema arcaico onde dádiva, obrigação e liberdade se misturavam. A teoria das três obrigações DAR-RECEBER-RETRIBUIR de Mauss ainda vigora, salvo as proporções, no conceito contemporâneo de hospitalidade.

Assim, o conceito de hospitalidade refere-se à prática exercida por um anfitrião de dar de comer, dar de beber, acomodar, alegrar, divertir e zelar pela segurança do hóspede. Tal prática é proporcionada aos clientes pelos donos de botequins (MELLO, 2003; BARRAL, 2012; JARDIM, 1991), configurando este espaço em um ambiente de hospitalidade comercial visto que há pagamento por esse serviço.

No presente trabalho desenvolveu-se uma estrutura teórica influenciada pelo conceito de hospitalidade, segundo a abordagem socioantropológica britânica (LASHLEY & MORRISON, 2004). Tal abordagem discute muitas questões sobre a hospitalidade que hoje se manifesta nos campos do turismo e da gestão da hospitalidade enquanto atividade econômica, porém enfatizando suas origens no passado, em que pesam os comportamentos provenientes da própria base da sociedade. Conforme Lashley:

A partilha e a troca dos frutos do trabalho, juntos com a mutualidade e a reciprocidade, associados originalmente à caça e à coleta de alimentos, são a essência da organização coletiva e do senso de comunidade. Embora evoluções posteriores possam se preocupar com o medo em relação aos forasteiros e a necessidade de contê-los, a hospitalidade envolve, originalmente, mutualidade e troca e, por meio dessas, sentimentos de altruísmo e beneficência (LASHLEY, 2004. p. 5).

A atividade do botequim compõe uma experiência híbrida de hospitalidade ao passo que funde dois domínios da hospitalidade desenhados por Lashley (2010): o social e o comercial. Como a atividade coloca o anfitrião (nesse caso o dono do bar e botequim) na situação de trato com estranhos – que também podem ser estrangeiros – isso remete ao domínio social da hospitalidade, onde “os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação” (LASHLEY, 2010, p. 5). Ao se passar no espaço público, caracterizado como um domínio comercial, ou seja, a oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica que visa o lucro considera-se as questões associadas à oferta de alimentos e bebidas no botequim, bem como o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede.

Não se espera uma relação intensa e pessoal entre o anfitrião (gestor do botequim) e o hóspede (cliente), haja vista tratar-se de uma atividade comercial tradicional. Contudo, Barral (2012) fala que “a generosidade com que se dão ao trabalho para a diversão do público compensa a passagem, o convite, a entrada no recinto” (BARRAL, 2012, p.142). A acolhida “calorosa”, o cuidado com o conforto do hóspede são características da hospitalidade no ambiente doméstico que vão além do estrito relacionamento mercadológico, visto que a partilha de alimentos e bebidas pode representar um ato de amizade, podendo criar laços simbólicos e vínculos entre as pessoas envolvidas.

É de juízo comum que a troca financeira coloca tanto anfitrião como hóspede em uma conjuntura de hospitalidade com reduzido senso de obrigação mútua e reciprocidade. O

pagamento dá direito ao hóspede de gozar do serviço sem temer qualquer obrigação mútua em relação ao anfitrião.

Gotman³ (2009) argumenta que em uma relação comercial o anfitrião é liberado face ao hóspede de toda a obrigação da dádiva que caracteriza a hospitalidade arcaica, pois o hóspede-pagador não deve obrigações ao anfitrião-vendedor. O hóspede-pagador não tem nenhuma obrigação de retribuir a hospitalidade, visto que pagou pela liberdade de sair da relação. Gotman (2009) conclui que o comércio rompe as relações diretas de dependência entre anfitriões e hóspedes liberando-os das condições sociais, interpessoais, locais e singulares de produção de relações sociais.

Por outro lado, Lynch e MacWhannell (2004) sugerem que a oferta da “atmosfera caseira”, mesmo quando envolve a troca financeira gera um relacionamento entre anfitrião e visitante além da prestação do serviço. Isso foi observado por Barral (2012) quando argumenta que o serviço que os garçons prestam ao funcionamento do bar é intrínseco ao crescimento e movimento do negócio, visto que “ser atendido pelo *Soza* ou pelo *Cabelim* faz diferença. Há frequentadores que escolhem determinadas mesas porque sabem que nessas serão atendidos pelo seu garçom preferencial: bom trato, conforto, intimidade” (BARRAL, 2012, p. 143), ou seja, a oferta de uma “atmosfera caseira”.

Além disso,

Uma interessante prática que se observa, e que de um certo modo conduz a algum prato ou tira-gosto, é a oferta de pequenas porções gratuitas para os frequentadores, normalmente pequenos pães sírios e alguma pasta, acompanhada de azeite e limão. Essa porção ofertada gratuitamente ao frequentador também o obriga a devolver a dádiva (BARRAL, 2012, p.40).

Desta forma, Barral (2012) dá indícios da aplicação do conceito de hospitalidade nos bares e de como ela pode ser trabalhada como uma vantagem competitiva para os bares através da adoção de práticas como, um atendimento atencioso, generoso e acolhedor, além da oferta de algum alimento ou bebida de forma gratuita que estimulam de forma “voluntária-obrigatória” a retribuição – nesse caso podendo ser traduzida em consumo e fidelidade ao estabelecimento – por parte do cliente.

Por outro lado, Silva (2011) destaca que nos botequins – enquanto ambientes comerciais que visam lucro – deve haver entre o proprietário do estabelecimento e o frequentador uma distância necessária, um não envolvimento. O proprietário não deve dar

³ Esta autora segue a abordagem francesa da hospitalidade. Tal abordagem considera a hospitalidade apenas quando esta é exercida gratuitamente.

regalias ao cliente, pois senão pode se tornar uma relação amistosa, o que abriria o precedente para, por exemplo, o proprietário não conseguir colocar ordem no estabelecimento, ou dar a chance de o frequentador, em algum caso, “pedir fiado”.

Contudo, Mello (2003) observa que o “fiado” enquanto uma operação de crédito está vinculada a relações relativamente complexas de reciprocidade obtida pelos fregueses dos botequins pelo grau de frequência e consumo ou por contrapartidas reais (como a prestação de um serviço) ou potenciais (*status* do cliente), nas quais o consumo é viabilizado pelo crédito informal que dá ao freguês pobre e marginalizado do botequim a chave para entrar na sociedade do botequim e essa sensação de pertencimento a essa sociedade se dá graças aos rituais de oferta de bebida e retribuição.

Porém, para Mello (2003) em se tratando de botequins que atendem a classe-média, os clientes não dependem nem do crédito, nem do consumo para se sentirem fazendo parte da sociedade e mesmo assim o jogo recíproco no qual gestor e cliente do botequim estão voluntariamente-obrigados a dar-receber-retribuir se manifesta na base das interações onde respeito, honra, masculinidade e “ser considerado” produzem a sensação de pertencimento.

Portanto, vender “fiado” aos fregueses apesar de ser uma operação arriscada também representa uma prática de hospitalidade que estimula o consumo e a fidelização nos botequins.

No próximo capítulo, apresentar-se-á os procedimentos metodológicos da pesquisa que visa identificar e analisar a forma como os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade no serviço prestado por esses estabelecimentos.

3 “DE BAR EM BAR”: MÉTODO DA PESQUISA

A explanação adequada dos procedimentos metodológicos é fundamental no desenvolvimento das pesquisas em qualquer área do conhecimento porque auxilia outros pesquisadores na atividade de replicar a pesquisa em outros contextos. Nas pesquisas desenvolvidas em Ciências Sociais Aplicadas, em especial na área de Gestão de Alimentos e Bebidas, tão carente de pesquisas no Brasil, essa explanação torna-se ainda mais relevante. Os resultados encontrados podem ser aplicados para melhorar os negócios do setor e até contribuir para o desenvolvimento de teorias e identificar uma lacuna para a criação de novos negócios.

Para iniciar o processo de explanação dos procedimentos metodológicos retoma-se o problema de pesquisa e os objetivos propostos. O problema de pesquisa que se buscou responder com este trabalho foi: Como os gestores de botequins registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro gerem esses estabelecimentos? Como objetivo geral pretende-se identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Como objetivos específicos buscou-se: (1) Compreender o setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro; (2) Caracterizar os bares, em especial a tipologia botequim no Rio de Janeiro; (3) Discutir teoricamente o conceito de hospitalidade na gestão de botequins; (4) Investigar junto aos botequins selecionados, como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando práticas de hospitalidade.

Diante do problema e dos objetivos da pesquisa, e observando que o estudo da gestão dos botequins requer uma compreensão em profundidade deste tipo de organização, optou-se por um método de pesquisa qualitativa que, consoante Godoy (1995), trata-se de uma abordagem que

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a partir do momento que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 57).

Ainda segundo Godoy (1995), as características da pesquisa qualitativa são: ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;

ser descritiva; a preocupação essencial do pesquisador é o significado que as pessoas dão às coisas, e à sua vida; uso do enfoque indutivo na análise dos dados.

Godoy (1995) indica a abordagem qualitativa quando o pesquisador lida com problemas pouco conhecidos, pesquisas de cunho exploratório. Além disso, quando o estudo é de caráter descritivo e se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade. E mais, se a preocupação do pesquisador for compreender a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações.

Portanto, a presente pesquisa foi qualitativa e desenvolvida a partir de um estudo de casos múltiplos. Yin (2015) observa que “o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2015, p. 4). O estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que independente do campo de interesse do pesquisador, pode auxiliar na compreensão de fenômenos sociais complexos que não exigem controle dos eventos comportamentais e enfoca eventos contemporâneos, buscando responder perguntas que tenham como forma de questão de pesquisa “como” ou “por que”.

Em relação ao estudo de casos múltiplos, Yin (2015) afirma ser preferível fazer um estudo de caso de dois casos do que de um caso único, pois as chances de realizar um bom estudo de caso serão maiores, visto que com dois casos o pesquisador tem a possibilidade de replicação direta. Desta forma, as conclusões analíticas provenientes de dois casos são mais poderosas do que os provenientes de um caso isolado e reduzem as críticas e o ceticismo. Yin (2015) considera os projetos de casos únicos ou de casos múltiplos como variantes da mesma estrutura metodológica.

Essa dissertação contou com as seguintes etapas de pesquisa: (1) formulação da questão de estudo; (2) identificação das unidades de análise, os casos; (3) preparação para a coleta de evidências dos estudos de caso; (4) elaboração do protocolo para o estudo de caso; (5) coleta de evidências dos estudos de caso; (6) análise das evidências dos estudos de caso; (7) construção do relatório dos estudos de caso.

O protocolo de estudo de caso tem o propósito de coletar dados, contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no uso do protocolo. Yin (2015) afirma que o protocolo é essencial quando se está realizando um estudo de casos múltiplos, visto que ele aumenta a confiabilidade da pesquisa e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso.

O protocolo deve conter quatro seções: (1) uma visão geral do estudo de caso; (2) procedimentos de coleta de dados; (3) questões de coleta de dados; (4) um guia para o

relatório do estudo de caso. O protocolo elaborado para a presente pesquisa encontra-se no Apêndice 1.

3.1 Universo e amostra de pesquisa

O universo da presente pesquisa foi formado por bares e botequins registrados como patrimônio imaterial do município do Rio de Janeiro. O Quadro 2 apresenta o universo de bares e botequins da pesquisa.

A triagem dos casos tem como meta garantir a identificação dos casos apropriadamente, antes da coleta formal de dados. Para este trabalho, a seleção dos casos foi realizada dentre os vinte e cinco bares e botequins tradicionais registrados no “Livro de Registro das Atividades e Celebrações” e/ou no “Livro de Registro de Lugares” como Patrimônio Cultural Carioca nos anos 2011 e 2012. O Quadro 2 traz o nome fantasia desses estabelecimentos e seus respectivos endereços e ano de fundação.

Quadro 2. Bares e botequins tradicionais registrados como patrimônio imaterial do município do Rio de Janeiro

Bar / botequim	Endereço	Ano de fundação
Café Lamas	Rua Marquês de Abrantes, 18. Flamengo	1874
Bar Luiz	Rua da Carioca, 39. Centro	1887
Nova Capela	Avenida Mem de Sá, 96. Centro	1903
Casa Paladino	Rua Uruguaiana, 226. Centro	1906
Bar Brasil	Avenida Mem de Sá, 90. Centro	1907
Armazém Senado	Rua Gomes Freire, 256. Centro	1907
Bar do Jóia	Rua da Conceição, esquina com a Rua Júlia Lopes. Centro	1909
Restaurante 28	Rua Barão de São Félix, 28. Centro	1910
Armazém São Thiago (ou Bar do Gomes)	Rua Áurea, 26. Santa Teresa	1919
Cosmopolita	Travessa do Mosqueira, 4. Centro	1926
Bar Lagoa	Avenida Epiácio Pessoa, 1674. Lagoa	1934

Adega da Velha	Rua Paulo Barreto, 25 lojas A e B – Botafogo	1960
Adega Pérola	Rua Siqueira Campos, 138 loja A – Copacabana	1957
Armazém Cardoso / Antigo armazém Mundo Novo	Rua Cardoso Junior, 312 – Laranjeiras	1970
Bar Adonis	Rua São Luiz Gonzaga, 2156 loja A – Benfica	1952
Bar Bip Bip	Rua Almirante Gonçalves, 50 loja D – Copacabana	1968
Bar e Restaurante Cervantes	Rua Prado Junior, 335 loja B – Copacabana	1955/65
Café e Bar Brotinho (Bar da Dona Maria)	Rua Garibaldi, 13 – Tijuca	década de 1950
Café e Bar Lisbela (Bar da Amendoeira)	Rua Conde de Azambuja, 881 – Maria da Graça	década de 1950
Café e Bar Pavão Azul	Rua Hilário de Gouveia, 71, loja – Copacabana	1957
Casa da Cachaça	Avenida Mém de Sá, 110 – Lapa	1960
Casa Villarino	Avenida Calógeras, 6 loja B – Centro	1953
Restaurante Salete	Rua Afonso Pena, 189 loja – Tijuca	1957
Bar e Restaurante Jobi	Avenida Ataulfo de Paiva, 1166- Leblon	1956
Bar e Restaurante Urca	Rua Cândido Gaffrée, 205 – Urca	1939
Adega Flor de Coimbra	Rua Teotônio Regadas, 34. Centro	1938

Fonte: Decreto Municipal nº 34.869 de 2011 e Decreto Municipal nº 36.605 de 2012 (Decretos na íntegra no Anexo 1).

Os critérios de escolha dos casos foram: (1) o botequim deveria ainda exercer a atividade comercial de armazém; (2) ter preservado o mobiliário composto pelo balcão e prateleiras e (3) maior tempo de antiguidade.

Pela descrição presente na página da Riotur quatro botequins se enquadravam nos critérios de escolha dos casos, contudo, após uma visita aos estabelecimentos constatou-se que um desses botequins não exercia mais a atividade de armazém. Outro botequim tanto não exercia mais a atividade de armazém como havia se desfeito do mobiliário. Desta forma, apenas dois botequins foram definidos para compor a amostra para o estudo de casos múltiplos do presente trabalho sendo: (1) Casa Paladino – ano de fundação 1906 e (2) Armazém Senado – ano de fundação 1907.

3.2 Etapas e instrumentos de coleta de dados da pesquisa

Para a presente pesquisa, foram definidas as seguintes fases: (1) Pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa documental e (3) pesquisa de campo. A primeira fase, a pesquisa bibliográfica, teve como propósito a familiarização teórica com conceitos e conteúdos relacionados ao estudo proposto e aos componentes da prática observada, assegurando o respaldo teórico e a produtividade da investigação (fonte). O material utilizado nessa fase foram livros, artigos, dissertações e teses sobre os temas: bares, botequins, gestão de alimentos e bebidas no segmento de *Food Service* e hospitalidade. A segunda fase - pesquisa documental - consistiu na análise dos Decretos Municipais nº 34.869 de 2011 e nº 36.605 de 2012, ambos do município do Rio de Janeiro, análise dos dados sobre o mercado de bares e restaurantes da cidade do Rio de Janeiro em 2017 fornecidos pelo SindRio e análise do guia Rio Botequim. Essas duas fases foram fundamentais para a estruturação da pesquisa de campo.

O estudo de caso deve ocorrer no contexto do mundo real, por isso a pesquisa de campo é relevante nessa modalidade, visto que algumas condições sociais ou ambientais relevantes estarão disponíveis para a observação (YIN, 2015).

A coleta de dados requer instrumentos de captação dos dados. Considerando a natureza desse trabalho, os instrumentos utilizados foram: (1) observação não participante, na qual, para Yin (2015) podem ser feitas durante o trabalho de campo, incluindo as ocasiões em que outras evidências estão sendo coletadas, a condição do ambiente, a localização e o mobiliário podem indicar algo; (2) artefatos físicos, que, segundo Yin (2015) são evidências físicas observadas como parte do estudo de caso e (3) entrevistas.

As entrevistas são uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso. Elas lembram conversas guiadas. O pesquisador deve seguir uma linha de investigação refletida no protocolo de estudo de caso, e, além disso, deve formular questões verdadeiras, de maneira imparcial. O uso do gravador fica a critério do pesquisador, optou-se por utilizar, pelo fato de o áudio gravado fornecer uma interpretação mais precisa. Foi solicitada ao entrevistado a permissão para gravar. Fez-se uso de entrevistas curtas de estudo de caso, mais focadas, com cerca de uma hora de gravação cada.

Durante a condução da pesquisa, foram coletados os dados por meio de visitas aos botequins que compõem a amostra e também, por meio de entrevistas semi-estruturadas com um representante de cada estabelecimento. Entrevista semi-estruturada é aquela focalizada em um assunto, em que o pesquisador formula um roteiro de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado apoiadas em teorias com a finalidade de atingir os objetivos da

pesquisa. O roteiro de perguntas serve para o pesquisador coletar as informações básicas e se organizar para a interação com o informante (MANZINI, 2003). O Quadro 3 apresenta os entrevistados:

Quadro 3. Gestores entrevistados para o estudo de caso

Botequim	Entrevistado	Cargo	Tempo de trabalho no botequim
Casa Paladino	Antônio Rodrigues da Silva	Gerente	23 anos
Armazém Senado	Fernando Pires	Gerente e sócio proprietário	35 anos

Fonte: a autora (2019)

Para identificar a pesquisa foi exposto o motivo de sua realização para os responsáveis dos estabelecimentos, constante numa carta convite (Apêndice 3). Os botequins foram esclarecidos quanto ao propósito do trabalho e o seu vínculo ao programa de pós-graduação ao mestrado em Gestão de Alimentos e Bebidas.

Na introdução foi contextualizado o objeto de pesquisa e a justificativa da pesquisa para a organização respondente. Os procedimentos de campo foram detalhados, explicadas quais foram as fontes de evidência e o agendamento dos períodos das entrevistas, local e busca da permissão para uso de materiais de uso interno e fotos tiradas dos botequins. Os critérios éticos foram atendidos perante a assinatura de um termo ética e ciência do uso das informações apenas para os fins desta pesquisa.

Os termos de autorização (Apêndice 5) para o desenvolvimento da pesquisa, esclarecimento e consentimento (Apêndice 6) foram enviados ao seu responsável legal. Após a assinatura destes documentos, foi aplicado o roteiro de entrevista.

Buscando uma visão geral dos procedimentos metodológicos, o Quadro 4 apresenta os objetivos específicos e suas respectivas estratégias de coleta de dados relacionada a cada um deles:

Quadro 4. Instrumentos de coleta de dados para o estudo de cada objetivo específico

Objetivo específico	Procedimentos de coleta de dados ou estratégia da coleta de dados
Compreender o setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental

Caracterizar os bares no Rio de Janeiro, em especial a tipologia botequim	Pesquisa Documental Pesquisa Bibliográfica
Discutir teoricamente os conceitos de gestão e hospitalidade nos botequins	Pesquisa Bibliográfica
Investigar junto aos botequins selecionados, como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando a hospitalidade	Pesquisa Documental Pesquisa de Campo <ul style="list-style-type: none"> • Observação Direta • Análise de artefatos físicos • Entrevista com roteiro semi-estruturado

Fonte: a autora (2017)

O protocolo de estudo de casos, fundamental para a pesquisa, foi utilizado para a condução do estudo e das entrevistas e está disponível no Apêndice 1.

3.3 Estratégias de apresentação e análise de dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de uma análise de conteúdo, segundo os princípios descritos por Bardin (2016). A análise de conteúdo é definida como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016, p.37).

De acordo com Bardin (2016), os métodos de análise de conteúdo correspondem aos seguintes objetivos: (1) a superação da incerteza, ou seja, busca responder se a leitura do pesquisador pode ser válida e generalizável, e (2) o enriquecimento da leitura pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam ou infirmam o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo esclarecimento de elementos de significações suscetíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos de que *a priori* não se possuía a compreensão.

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; e (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização, “tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2016, p. 126). Trata-se de estabelecer um programa que pode ser flexível, mas que deve ser preciso. Essa primeira fase possui três missões, segundo Bardin (2016), a escolha dos documentos, a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação total. A segunda fase, a exploração do material, consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Na terceira fase, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação,

os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos para depois propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou a outras descobertas inesperadas.

A partir do apresentado e dos dados obtidos, a análise foi realizada baseando-se nos princípios de análise de conteúdo segundo Bardin (2016), com a definição das categorias de análise descritas no Quadro 5.

Quadro 5. Categorias da análise de conteúdo

Categorias	Elementos
Planejamento estratégico	Missão, visão, valores
	Ambiente Interno – pontos fortes e fracos
	Ambiente externo – oportunidades e ameaças
Gestão da qualidade	Cumprimento da legislação, normas e certificações
Gestão de pessoas	Admissão, recrutamento e seleção
	Qualidade de vida no trabalho
	Treinamento de pessoal
Gestão financeira	Investimento inicial
	Custos e Despesas
	Preço de venda, margem de contribuição e ponto de equilíbrio
	Retorno do investimento
Gestão de compras	Seleção e desenvolvimento de fornecedores
	Cotação de preço
	Normas para solicitação de gêneros
	Controles no recebimento de mercadorias
	Controle de Estoque
Gestão de Marketing e comunicação	Preço, praça, produto, promoção
	Comunicação interna
	Comunicação externa
Gestão ambiental	Resíduos sólidos e orgânicos
	Ações socioambientais
Hospitalidade	Alegrear, divertir e cuidar
	Proteger

Fonte: a autora (2019)

As categorias foram definidas de acordo com o que a literatura sobre gestão nos apontou serem componentes da gestão de bares e restaurantes: (1) Planejamento estratégico; (2) Gestão da qualidade; (3) Gestão de pessoas; (4) Gestão financeira; (5) Gestão de compras; (6) Gestão de Marketing e comunicação; (7) Gestão ambiental; (8) hospitalidade. Para Bardin (2016) a maioria dos procedimentos de análise organiza-se em redor de um processo de categorização. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2016, p. 145). Desta forma, “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos” (BARDIN, 2016, p. 145).

Dentro dessas categorias, de acordo com os conhecimentos de gestão de bar e restaurante e de hospitalidade encontrados no referencial teórico desse trabalho, foram definidos os elementos para exploração dos dados coletados durante as visitas e entrevistas. As entrevistas foram transcritas e os trechos mais relevantes serão apresentados *ipsis litteris* no corpo do texto. Após cada botequim estudado, os dados foram submetidos à análise de acordo com o estudo anterior sobre a gestão e a hospitalidade em botequins.

Após a aplicação dos métodos apresentados nesse capítulo, foram realizadas as análises de cada caso e a análise cruzada dos casos, conforme será apresentado no capítulo seguinte.

4 “A SAIDEIRA”: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados e análise dos estudos de caso, contendo os dados obtidos por meio dos métodos descritos no capítulo anterior. Inicialmente apresenta-se os resultados individualmente, em seguida, a análise cruzada dos casos, tendo como respaldo a revisão bibliográfica. A ordem de apresentação dos casos segue a ordem das visitas e entrevistas realizadas: (1) Armazém Senado e (2) Casa Paladino.

4.1 Caso 1: Armazém Senado



Imagem 1: Placa de identificação do Armazém Senado como Patrimônio Cultural Carioca

Fonte: a autora (2019)

O Armazém Senado foi construído para a venda de “secos e molhados” em 1907, conforme se pode observar na Imagem 1. Possui prateleiras de seis metros de altura repletas de garrafas de bebidas, azeites, massas, açúcar e produtos de limpeza, além de um balcão de mármore que separa o atendente do cliente. Segundo Fernando Pires, sócio e gestor da casa que concedeu entrevista para esse trabalho, evitar descaracterizar o ambiente é o legado dessa gestão, ao longo de mais de cem anos, o espaço só teve obras de restauro pra manter sua configuração. Mesmo sendo ínfimas as vendas a varejo dos produtos, os gestores do armazém optaram por manter as prateleiras ocupadas com produtos à venda.

O armazém é armazém mesmo, secos e molhados. Ele foi fundado em 1907. Naquele tempo não existia supermercado, então as compras eram feitas nos armazéns. E aqui era um ponto de venda antes de bar. Venda varejo. Era um comércio varejista. Que com o tempo acabou se transformando porque todos eles naquela época tinham copa, serviam bebida. Então hoje com a mudança do mercado, do comércio, a gente acabou partindo pro lado que sobreviveu que foi a copa. Porque o restante foi se acabando por conta dos mercados, os mercados foram tomando, fecharam todos, não tem mais nenhum aberto. Só tem eu aqui e o Paladino na Uruguaiana (PIRES, 2019 [informação verbal]).

A venda ainda é feita por meio de atendimento no balcão, diferente dos grandes mercados, onde o comprador tem acesso aos produtos, no armazém o comprador olha as prateleiras de seis metros de altura, diz o que quer e o atendente pega, sendo muitas vezes preciso subir uma escada para alcançar as mercadorias. Desta forma, o atendimento é personalizado o vendedor lida diretamente com o consumidor.

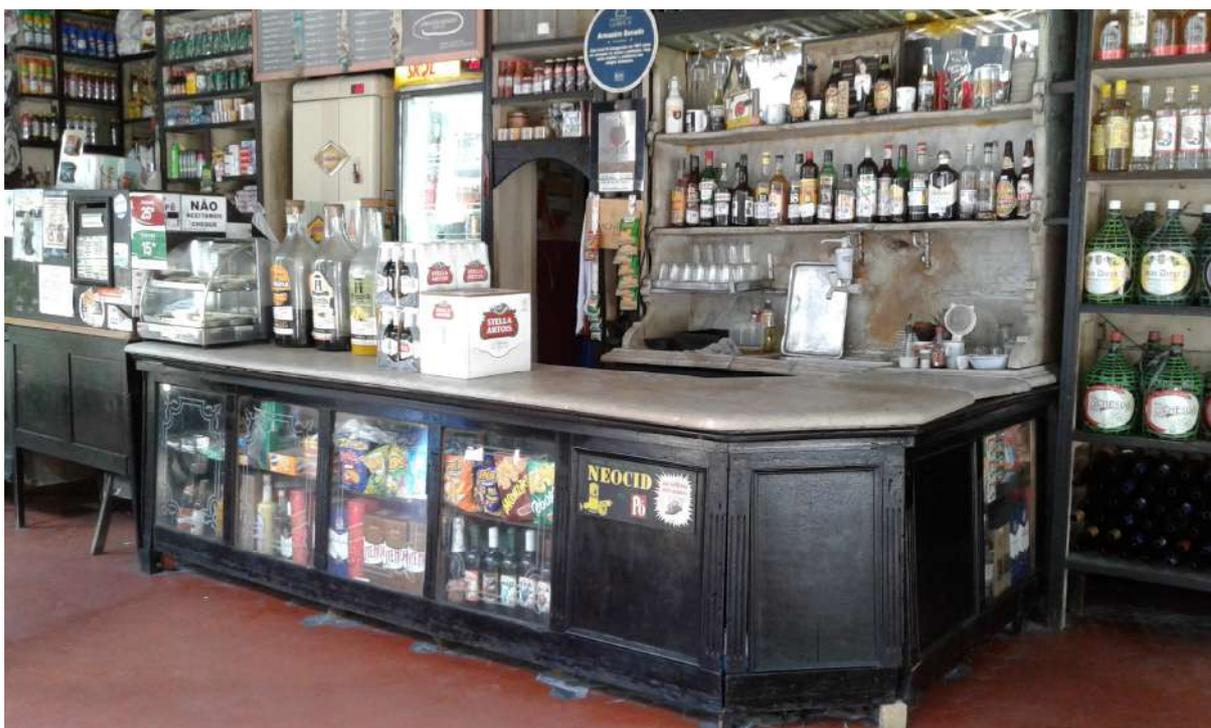


Imagem 2: Balcão e copa em mármore carrara, prateleiras de seis metros de altura
Fonte: a autora (2019)

A administração é familiar, os irmãos Fernando e Henrique tocam o armazém há trinta e cinco anos desde que o compraram do segundo dono da história do Armazém Senado, Alberto, que ficou com o estabelecimento por quarenta e cinco anos.

Fernando em entrevista tenta explicar o processo que levou a copa do armazém a ganhar mais espaço nas vendas que o varejo.

A gente percebeu que o mercado mudou, e essa região mudou. Já se criou um pólo gastronômico ali na Mem de Sá, atraiu vários bares, atraiu um público que queria isso e a gente tinha todo perfil disso, porque a gente era original. Aqui a casa tem 111 anos e mantém muitas características daquela época. Então a gente aproveitou esse aspecto físico do ambiente, como eu falei, pra prevalecer a copa, mas tem pouca coisa de comércio varejista. Aqui já teve 11 empregados. Ocupava todo o prédio com estoque, mercadoria. Ultimamente a gente trabalha mais com bebida. Virou um bar. Por isso que a gente foi tombado. A gente é armazém. O alvará é bebidas e comestíveis, mas é comércio varejista. A percepção foi essa. O ambiente aqui mudou a região, então pra gente não fechar as portas a gente partiu pra esse lado (PIRES, 2019 [informação verbal]).

Sobre o antigo e o novo perfil da clientela Fernando Pires diz que

Antigamente, quando não era voltado pra esse lado a gente atendia de manhã à noite venda varejo: café, açúcar, arroz, feijão, óleo... aqui todo mundo era atendido por mim, só que, como eu te falei, houve essa mudança, o atacadista vendia a quantidade pra mim e eu vendia no varejo. Hoje o atacadista se você pedir uma unidade ele não te entrega, então o comércio varejista está apagando do mapa. Então o perfil do meu cliente hoje é o cara que quer vir beber, quer curtir um ambiente que é retrô, antigo, beber uma cerveja, um tira-gosto. Sempre no final do dia que tem mais movimento, porque é final de expediente (PIRES, 2019 [informação verbal]).

Assim, o Armazém Senado tornou-se ponto de encontro de antigos e fiéis fregueses que se reúnem diariamente a mais de trinta anos após as 18 horas para beber cerveja e conversar. São comerciantes, advogados, aposentados, funcionários públicos e músicos que trabalham perto do estabelecimento e o usam para o *happy hour*.

Segundo Fernando, o perfil da clientela mudou muito. Mudou “pra alto”. Há dez anos eles vendiam quase cinco caixas de cachaça, “mas cachaça barata”. Hoje em dia eles só trabalham com cachaça “boa e cara”. Então o perfil do cliente mudou, é o “sujeito que tem poder aquisitivo que paga dez reais numa dose e quer beber uma cerveja artesanal, quer um tira-gosto” (PIRES, 2019 [informação verbal]). De modo que o perfil do cliente mudou de classe média para alta, segundo Fernando.

O Armazém Senado atende em média oitenta clientes por dia, mas nas sextas e sábados passa de duzentos. A receita média bruta é de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais) por mês. Fernando Pires desconhecia o termo ‘ticket médio’, mas disse que cada cliente consome em média R\$50,00 (cinquenta reais).

Quando questionado sobre a visão, missão e valores da empresa, Fernando Pires falou que estava tudo em sua cabeça. Reafirma que mudou pra não fechar as portas. Que observaram que a copa é o que dá giro. E que às vezes tem compras que não dão giro e levam um ano pra vender. A bebida dá um giro de uma semana. Portanto, eles priorizam fazer compra do que dá mais giro. Fernando se diz um visionário por que trabalha na contramão.

Você pode ver. É um armazém. O pé direito tem 6 metros. Tem mercadoria que a gente tem que subir na escada. Hoje em dia não, hoje em dia é tudo na mão, o cliente pega na mão e leva. Aqui tem que tá olhando pro alto pra ver a bebida que quer escolher. Esse tipo de comércio ele tá na contramão do que se trabalha hoje. Por isso que eu acho que a Prefeitura tombou a gente como patrimônio, porque a gente mantém essa característica de armazém. Não perdeu essa característica (PIRES, 2019 [informação verbal]).

E segue argumentando que acha que sua missão, visão e valores são

manter a história do Rio de Janeiro. Manter uma parte da história do Rio de Janeiro. Esse mobiliário que existe aqui, por exemplo, o balcão é mármore carrara, as peças aqui tem mais de cem anos. Então acho que esse é o grande legado, manter. Isso é diferenciado. Você vê por aí bares montados que remetem a isso, eles querem ser retrô. A gente aqui 111 anos, carimbado (PIRES, 2019 [informação verbal]).

O Armazém Senado não dispõe de funcionários. Trabalham lá apenas Fernando e seu irmão. Nas sextas e sábados que tem roda de samba, mais duas pessoas trabalham com eles, sendo um deles um sobrinho, e o outro um *freelancer*.

Quando se perguntou se os indivíduos contratados como *freelancers* tinham clareza da visão dos donos sobre a empresa, Fernando disse que eles sabiam, que conheciam seu jeito, sua atitude e que repetiam. Além do mais

a gente faz roda de samba aqui a noite toda sexta e sábado. Todos que fazem roda de samba aqui são meus amigos, são frequentadores, eles vinham pro bar pra batucar e beber, aí cresceu isso. E a gente bota duas regras: uma é horário pra começar e horário pra acabar porque senão fica perdido; e a outra é que é pra se divertir, porque é alegria, curtidão, pra não ter problema. E funciona. Já tá há mais de 10 anos assim (PIRES, 2019. [informação verbal]).

Sobre a planta baixa Fernando disse que conseguiu a planta baixa original e a usou para conseguir a isenção do Imposto Predial e Territorial Urbano, mas que acabou perdendo essa planta. E adiantou que não altera nada no espaço, faz uma pintura, uma manutenção, mas voltado pra deixar o aspecto original, porque tem o público que gosta, que vai ao

estabelecimento por conta disso, de modo que ele explora isso. Falou que o espaço serve de cenário pra gravação de novelas, de produções cinematográficas. Para Fernando o fato de o ambiente estar preservado é um valor.

Fernando disse não ter lista de equipamentos, pois a maioria dos equipamentos é constituída de comodato com outras empresas, disse isso se referindo às geladeiras que armazenam as cervejas. Basicamente os equipamentos que constituem o patrimônio do botequim são aqueles destinados à emissão de cupom fiscal: computador e impressora. Também não tem lista de utensílios, disse que vai repondo-os sempre, mas que não os tem listados. Possui copos suficientes para atender a 50 clientes, e que acima disso usa material descartável.

O gestor não identifica nenhum ponto crítico de controle do processo produtivo que precisa ser controlado, insistiu-se sobre como faz para manter a cerveja sempre gelada e ele respondeu

A gente tem essa preocupação de nunca botar cerveja no dia. A gente sempre bota no dia anterior. Eu vou ter um evento sexta-feira, mas já tá gelando desde terça. O calor tá muito grande. Então sexta-feira na roda de samba tá no ponto ideal pra ser servido, porque a gente tem essa característica, a gente fecha às oito em ponto todo dia. A gente sempre coloca mercadoria pro dia seguinte, a gente nunca coloca mercadoria no dia pra vender no dia, muito difícil isso. Só quando acontece uma coisa extraordinária. Sempre de um dia pro outro, pra manter essa característica de cerveja gelada (PIRES, 2019 [informação verbal]).

Quanto a seguirem as normas regulamentadores em relação à segurança no trabalho, inicialmente o entrevistado afirma que são seguidas, e depois argumenta que lá não tem nada que ofereça risco e que se preocupam mais com a vigilância sanitária, tendo alguns cuidados com a caixa d'água, visto que isso tem de estar sempre “em dia”.

Quanto às normas regulamentadoras em relação às condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho, não se aplicam visto que o Armazém Senado não tem funcionários, além de o espaço ser pequeno. Mas possui banheiro feminino e masculino que é compartilhado entre proprietários, atendentes eventuais e clientes.

Em relação ao cumprimento da norma regulamentadora sobre sinalização de segurança, Fernando argumentou que as sete portas sempre ficam abertas.

Sobre a gestão de pessoas, Fernando disse que quando precisa de pessoas quem trabalha é seu sobrinho, ressaltando enfaticamente tratar-se de “família”, ou seja, não faz seleção, recrutamento e admissão.

Para Fernando constitui um benefício ter horário disponível, quando necessita resolver qualquer problema, no “banco”, ou na “escola das crianças”. Um irmão fica na empresa enquanto o outro se ausenta e vice-versa. Argumenta que o comércio prende muito, mas em compensação eles conseguem, se necessário, resolver qualquer assunto de cunho particular no horário do expediente.

Não há controle de frequência, eles abrem a loja de segunda a sábado às 8 horas e às 20 horas fecham. Também possuem plano de saúde empresarial. O controle de saúde é feito pelo plano. Sobre programas e ações de qualidade de vida no trabalho, Fernando respondeu

Não sei se cabe aí, Mas a gente tem a nossa roda de samba, a gente sempre faz a roda voltada pra... a gente faz coleta de lata de leite, a gente faz festa de São Jorge, festa de São Cosme e Damião. A gente coleta e retribui. A gente faz dessa forma, é o que a gente faz pra agradecer. Pra se sentir bem. Retribuir. A gente faz a gente retorna. Geralmente a gente faz pra Casa de Apoio à Criança de Santa Tereza. A gente coleta lata de leite no final do ano. Tem um asilo que a gente também ajuda. São Cosme e Damião a gente distribui doce. As festas populares a gente tá sempre marcando elas com um grupo (PIRES, 2019. [informação verbal]).

Não se usa uniforme no estabelecimento, Fernando afirma que até gostaria de ter e que já pensou nisso.

Quando questionado sobre escala de folga e férias Fernando riu e revelou que desde 1995 não tira férias. Folga apenas aos domingos e feriados.

Não há programa de treinamento de pessoal. Os proprietários fazem pesquisas na internet para sanar alguma dúvida ou para pesquisar algo que possa melhorar o serviço.

Não há dimensionamento do quadro de pessoal do serviço. Visto que Fernando e seu irmão fazem todas as tarefas. Para organizar o atendimento um fica no caixa vendendo os tickets e o outro no balcão, para onde as pessoas se dirigem para retirar a bebida. O gestor disse não haver problemas quanto a essa dinâmica de trabalho.

Quanto ao programa de prevenção de riscos ambientais, Fernando argumentou que ao trabalhar com plástico e copo, procura sempre retirar do ambiente recolhendo-os. E esclarece que não tem nenhum material de descarte, pois não usa óleo. O que faz é apenas lavar copos. E descarta todo dia o lixo em sacos de 200 litros.

Não há cardápio, a venda é voltada para bebidas. Eles possuem contrato de exclusividade com a AMBEV, então esta empresa seleciona a carta de bebidas para eles. São cervejas especiais e comuns. Já os petiscos são: salaminho, queijo e azeitonas. Salienta que estão se adaptando, do armazém estão priorizando mais o bar.

Como eu te falei. Os armazéns da época tinham copa, eles vendiam bebida, e hoje, como eu te falei, todo esse comércio varejista tá sendo enterrado, mas o bar permaneceu. E isso que sustentou, tanto eu aqui como o Paladino. Como lá em Santa Tereza tem um, mas ele lá virou bar mesmo. Tirou as características de armazém e virou um bar (PIRES, 2019. [informação verbal]).

Questionado sobre as vendas da parte do armazém, Fernando respondeu

Vende. Pouquinho, mas ainda vende. A gente ainda tem uma coisinha ou outra. A gente só mantém o que gira. Muita coisa, muito item... a gente foi tirando, ia perdendo a validade (PIRES, 2019 [informação verbal]).

Quanto ao monitoramento do mercado e dos concorrentes, Fernando disse que, como os produtos do estabelecimento são exclusivamente da AMBEV, eles recebem uma tabela de preços de sugestões do fornecedor, então procuram seguir essa linha de preço. O gerente afirma que vende uma quantidade boa de cerveja, e que esse produto dá um giro “bacana”.

No que diz respeito gestão dos custos, o gestor disse que era relativamente baixo, por que não tem empregados. Ele também subloca as partes do prédio que não usa pra pagar o aluguel do prédio. A taxa de água, por sua vez rateada com os sublocatários.

Com relação à gestão das compras, Fernando é quem faz as compras, hoje centralizadas na AMBEV, sendo exclusivo deles, o Armazém Senado só compra seus produtos. Antes o armazém tinha vários fornecedores. Quanto às compras de insumos “secos”, quando não vai ao Mercado Municipal (CADEG) fazer compras, Fernando compra em algum mercado próximo do estabelecimento. Disse que está sempre repondo mercadoria, para não deixar espaço em branco, não deixar as prateleiras vazias.

Para Fernando o preço é o principal critério para a seleção e desenvolvimento de fornecedores. Eles não trabalham com estoque nenhum, realizando sempre a reposição quando escasseia. Compra os frios de um fornecedor que passa na loja. Segundo Fernando, tal fornecedor de frios realiza a entrega semanalmente na câmara frigorífica e sempre na parte da manhã, o que o interessa, pois dá tempo de montar e arrumar.

São feitos controles para o recebimento de mercadorias, como observado na Imagem 3. É observado prazo de pagamento, se está correto. Já aconteceu de receberem e o faturamento está errado. Segundo Fernando deu uma “dor de cabeça” pra alterar. Eles também contam a mercadoria.



Imagem 3: Recebimento de mercadoria
Fonte: a autora (2019)

Não há controle de estoque, por que não há mais estoque. Compram apenas a quantidade que irão trabalhar. São quatro *freezers*, então calculam que precisam de 32 caixas de cerveja e, de acordo com o consumo, monitoram para não deixar faltar. Fazem isso sempre na segunda-feira, neste dia da semana eles verificam as necessidades e realizam as compras para a semana.

Fazem inventário sempre no final do ano. Usando “caneta e papel”.

O Armazém Senado dispõe de 15 mesas e 60 assentos que são colocados na calçada, na Imagem 4 a área externa do Armazém Senado.



Imagem 4. Área externa do Armazém Senado
Fonte: a autora (2019)

Os proprietários-gestores não fazem pesquisa de satisfação, mas, conforme o entrevistado, recebem um retorno dos clientes, os quais agradecem, gostam e voltam. Fernando acredita que isso é melhor do que fazer pesquisa. Os clientes automaticamente já falam com os proprietários. Segundo Fernando, os clientes elogiam o banheiro, por seu asseio, não faltar papel, e estar cheiroso. Portanto, eles não realizam pesquisa, mas afirmam receber um retorno automático.

Não é utilizada comanda. Preferem usar ticket que é numerado e carimbado.

Fernando diz que a comunicação da empresa é familiar, explica que ele e o irmão são organizados e fazem tudo para funcionar bem. Que conseguem dar conta de uma casa cheia,

mesmo quando há apenas os dois trabalhando. Sobre a comunicação com os clientes o gestor diz que os fregueses são do dia-a-dia. Voltam todo dia. Fernando considera o ambiente amistoso, disse nunca ter presenciado nenhuma “confusão”. Disse que procuram tratar bem os clientes, então as pessoas acabam retornando.

o sorriso é fundamental, né? Um bom dia, boa tarde. Atender bem. Isso aí é característica de qualquer ambiente que queira que o cliente volte. Porque a fonte de renda é o cliente (PIRES, 2019 [informação verbal]).

Não possui Manual de Boas Práticas. Argumenta que como manipulam pouco alimento, por exemplo: o salaminho chega fatiado, eles só colocam no prato, o queijo também é embalado, a azeitona vem pronta, eles só abrem o vidro e põem no prato. Na visão de Fernando, por terem pouco contato com alimentos, um Manual de Boas Práticas não é relevante, adverte que quando está trabalhando é com responsabilidade pra servir os alimentos.

Quanto ao controle higiênico-sanitário, a higienização do ambiente é sempre feita. Da copa diariamente com água sanitária e sabão. Todo sábado o ambiente é completamente lavado. Deixam tudo limpo para na segunda-feira a casa estar “renovada”.

Fernando disse monitorar a temperatura das geladeiras.

O controle de pragas é trimestral, uma empresa faz a dedetização. A limpeza de caixa d'água e exame de potabilidade da água são realizados semestralmente.

Quanto à gestão ambiental, Fernando disse praticamente não ter. Seu lixo é quase completamente formado por material descartável, copos, papel higiênico. A COMLURB faz a coleta. Segundo Fernando, não há volume de lixo, apenas “um saquinho só”.

A música é usada para alegar, divertir os clientes. Na visão de Fernando, a roda de samba todas as sextas-feiras e sábados, sendo oito por mês, atrai um público maior. E eles precisam de público. No sábado as pessoas estão livres, na sexta-feira estão saindo do trabalho, então eles aproveitam esses dois dias.

Sobre o que eles fazem para que seus clientes se sintam protegidos, Fernando disse que o próprio ambiente denota tranquilidade, pois no Armazém Senado “não tem ninguém gritando”, “todo mundo sentado”, “conversando”, que a paz do ambiente e sua organização transmitem segurança e bem-estar ao cliente.

A observação realizada nas visitas e o conteúdo da entrevista evidenciam a pouca estruturação das práticas de gestão corroborando com questões já identificadas na teoria nos estudos de Jardim (1991), Mello (2003) e Barral (2012), como a informalidade no serviço,

perceptível na ausência de uniforme, uma administração familiar mais solta sem muitos registros de controle. Vale destacar que segundo os dados do Sindicato de Bares e Restaurantes do município do Rio de Janeiro (SindRio), apresentados no primeiro capítulo dessa dissertação, mostram que a maioria dos “bares e restaurantes” assim como o Armazém Senado, não possuem funcionários.

A inadequação do Armazém Senado a um modelo de gestão estruturada como proposto por Fonseca (2014) para restaurantes é evidente. Pela óptica da gestão segundo Fonseca (2014) o Armazém Senado possui alguns motivos para o fracasso: “a falta de preparo, de informação e, principalmente, falta de planejamento (FONSECA, 2014, p. 12) contudo a empresa está no mercado aos cuidados dos irmãos Pires a trinta e cinco anos, o que faz dele um bom investimento, apresentando uma característica dos negócios bem sucedidos segundo Fonseca (2014, p. 11), que é “muito trabalho”. Porém, se a gestão fosse menos centralizada, com alguns controles e procedimentos operacionais padronizados, os irmãos poderiam contratar um funcionário, ou até buscar um novo sócio, para poderem no mínimo tirar férias. Vale salientar que os irmãos Pires, assim como seus clientes estão envelhecendo e é preciso começar a construir uma nova geração de consumidores desse espaço tão rico em história e memória.

Adiante, apresentar-se-á a Casa Paladino que assim como o Armazém Senado preserva as características de um botequim a combinação de armazém de secos e molhados com um bar.

4.2 Caso 2: Casa Paladino



Imagem 5: Placa de identificação da Casa Paladino como Patrimônio Cultural Carioca.
Fonte: a autora (2019)

A Casa Paladino está localizada na Rua Uruguaiana, 224 e 226. O espaço une um bar com uma mercearia de secos e molhados. No Almanak Laemmert (p. 1922) de 1909 o estabelecimento “Abranches & Gonçalves Casa Paladino” é apresentado como um comércio de “molhados finos e conservas”. Na edição de 1930 do referido almanaque, o estabelecimento aparece com o nome “Benjamim Dias & Carvalho Casa Paladino *Restaurant*” (p. 1086), infere-se que houve uma mudança de proprietários e acréscimo da atividade de restauração.

Na edição de 14/09/1990 do Jornal do Brasil, na coluna “De bar em bar”, lê-se que a Casa Paladino comercializava chopes, omeletes e sanduíches de pão francês, como os de provolone com presunto e queijo prato com salame, além do famoso triplo, um prato com três petiscos. O que se mantém até os dias atuais.

Segundo Antônio Silva (2019 [informação verbal]), gerente do estabelecimento, a razão social é Casa Paladino Comestíveis LTDA e o nome fantasia é Casa Paladino. Ao que consta a Casa Paladino foi fundada em 1906. Acredita-se que por uma família de italianos que no século passado usou esse ambiente inicialmente como farmácia. Depois virou um armazém e consecutivamente um bar.



Imagem 6. Área interna da Casa Paladino
Fonte: PREMIERPESCADOS (2019)

Silva explica que

As famílias vinham fazer compras então os proprietários aderiram a um armazém. Antigamente se fazia muito armazém, mas com mistura de atendimento aos clientes, vinham fazer compras, fazer um armazém, mas tinha uma bebida, tinha algum tira-gosto. Com isso se fundou o Paladino e se mantém até hoje no mesmo estilo de armazém e bar (SILVA, 2019.[informação verbal]).

Segundo Silva, a visão da Casa Paladino, por ser uma casa que se manteve ao longo do tempo e atravessou muitos momentos difíceis na economia, é a de sempre manter a qualidade pra se manter no mercado e com isso também manter a tradição para não se perder no tempo. Para Silva, “referência e qualidade, é o que sustenta o Paladino” (SILVA, 2019. [informação verbal]). Para ele, ser uma boa referência torna o estabelecimento aceito. “Quando você agrega qualidade e referência o sucesso é garantido. Com uma boa administração em cima disso (SILVA, 2019 [informação verbal])”.

Quanto ao perfil da clientela, Silva (2019 [informação verbal]) disse que a clientela se renova a cada geração, antes os pais vinham fazer compras, hoje são os filhos.

A clientela daqui acaba se passando muito de boca em boca. Tem um cliente do Banco Central aí fala pra um da Casa da Moeda. Essa propaganda notória de boca em boca. A gente não usa rede social nenhuma, não usa marketing de sinal aberto ou fechado, nossa clientela é mais nesses familiares que vêm quem passa de boca em boca. Nossa clientela acaba passando as informações

adiante e isso... as pessoas conhecem o Paladino (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Silva (2019 [informação verbal]) disse que atende do engravatado ao sujeito que vem da praia. “Aqui é cliente como qualquer outro. Tem o cliente simples, que não usa gravata. Então isso deixa o cliente à vontade. Mesmo podendo vir de terno e gravata, mas isso é indiferente (SILVA, 2019 [informação verbal])”.

O número médio de clientes atendidos por dia, segundo Silva (2019 [informação verbal]), varia muito. Ele explica que como o centro da cidade está uma “turbulência” por causa de obras, o movimento do estabelecimento foi bastante afetado. Para ele, em janeiro, fevereiro e março é período de férias e carnaval, portanto, o movimento cai de 20 a 30%. Depois vai se equilibrando, chegando a ter em média de 300 a 400 pessoas diariamente.

A receita média mensal também varia muito, cerca de “cento e poucos mil” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Silva demonstrou não conhecer o termo “ticket médio”, após uma explicação disse que “o consumo médio por cliente é praticamente de R\$17,50 a 26 reais. Em média. Porque um sanduíche custa R\$11, aí bebe um chopp, um chopp é R\$6,50. Se ele consumir um sanduíche com uma coca-cola também dá em média R\$17,50-18,00. Então é uma média de R\$17,50 a R\$ 26 reais por pessoa (SILVA, 2019 [informação verbal])”.

A empresa não possui visão, missão e valores registrados em um documento. Solicitou-se que o gerente fizesse esse exercício

Olha a gente mapeia isso no nosso dia a dia. Quando uma empresa tenta se colocar no mercado ela tem que ter a missão de estar focada no valor em que ela agrega, no potencial que ela pode ter e principalmente, se perpetuar no mercado. A visão é esse padrão que a gente sempre teve de qualidade e atendimento, pra gente se manter competitivo no mercado, porque como eu falei, a nossa casa por ser muito simples, a gente não pode agregar certos valores de tentar mexer na estrutura física senão a gente acaba prejudicando aquela simplicidade que a casa tem. Por ser também patrimônio histórico e tombada, a gente não pode mexer muito na parte física. A visão é focar nesses valores de qualidade do atendimento. Do nosso cliente estar satisfeito, estar retornando, essa é a visão que se quer manter. A missão eu acho que já falei parte dessa missão. A gente saber que a nossa casa não agrega só um poder aquisitivo ou tirar renda, ela é uma família. Isso é uma missão. Cada funcionário aqui tem uma família. Muitas vezes o patrão não percebe, acontece muito nessas grandes empresas, que o patrão não tem contato direto com os funcionários que ele acha que o funcionário é só mais um. Os funcionários têm direitos, tem deveres, mas a questão é que o patrão tem que ajudar o funcionário a manter a clientela. Se não o funcionário trabalha desmotivado, sem ter uma perspectiva de vida boa, então isso é uma missão que a casa também tem que agregar. Os valores é ajudar uns aos outros e principalmente o cliente acima de tudo. Esses são os valores que a gente

agrega. Honrar com os compromissos nossos que a gente... aqui é um comércio pequeno, a renda é pequena, os encargos altos, mas a gente tem que agregar esses valores constantemente, mesmo que a gente não tenha incentivo nenhum aqui, você vê que o governo ele não tá preocupado com o contribuinte. Então isso é uma situação que a gente sofre muito. A gente tem que honrar com esses compromissos. Pagar os funcionários. Isso é que a gente tenta mais ou menos seguir (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Quando questionado sobre os funcionários terem clareza sobre a missão, visão e valores apresentados pelo gerente, o mesmo respondeu que sim.

A gente passa isso. Eles têm tanta clareza que eles fazem parte. Ninguém é perfeito, em alguns casos tem alguns que ficam insatisfeitos com alguma coisa, alguns têm problemas pessoais, mas isso a gente tenta dialogar da melhor maneira possível. Isso pra eles estarem cientes que aqui nada mais é que um local de trabalho, e que não se pode confundir as coisas. Tudo tem o seu devido lugar de se aplicar, então a gente tenta explicar isso da melhor maneira possível. Mas todos os funcionários são muito antigos aqui. O mais novo aqui dever ter 5 ou 6 anos (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Quando questionado se o pensamento sobre a missão, visão e valores era praticado em todas as etapas dos processos da empresa, Silva respondeu

Isso é como se fosse uma estrutura. Se você mexer em alguma estrutura, você acaba tendo que quebrar algum muro. Então você tem que saber se basear em qual estrutura você vai mexer. Você não pode cortar um custo de algo importante, tem que cortar um custo da aquilo que realmente é supérfluo. Porque se você cortar um custo com um funcionário... então você tem que saber aonde você vai mexer nessas estruturas que é pra não afetar a base do negócio. Administração é algo que pode ser de pequeno porte como de grande porte. Você tem que ter uma visão de administração como um todo, tanto pode ser pequeno, como grande, se você não souber administrar o pequeno, você não consegue administrar nada. Administração envolve todo um processo de estrutura física e profissionalismo, é tudo envolvido: é cliente, é funcionário, é a dinâmica de compra e venda. Tudo isso envolve administração, seja grande, uma casa de grande porte ou de pequeno porte (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Silva desconhece a existência da planta baixa do estabelecimento. A empresa não possui lista de equipamentos e utensílios: “Isso é listado tudo na nossa mente. Não tem nada anotado. Por ser pequeno a gente administra diretamente no olhar, tipo quebrou isso, faltou isso, aí automaticamente a gente repõe” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Como ponto crítico do fluxo operacional do processo produtivo, Silva apontou o uso do aparelho celular pelos funcionários no horário de trabalho.

Isso prejudica muito hoje... o funcionário fica com o celular na hora do trabalho. Aí tem uma hora que desgasta. Isso é um ponto que a gente vem trabalhando, que é pra tentar... porque tem uns horários corretos pra se mexer no celular... tem horas que não dá pra usar o celular, você está em frente a um fogão, e na mão tem um celular, aí não dá. Esse é um ponto que a gente hoje tá tendo problema, não só... a gente menos, mas tem lugares que é muito ruim... a gente chega num bar e nem vêem a gente chegando, isso é muito ruim. A gente tenta estar avisando isso que é pra não perder o foco da profissão (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Silva (2019 [informação verbal]) disse que a manutenção dos equipamentos é realizada por ele mesmo, cuidando da geladeira, ar-condicionado. E caso tenha que fazer troca, ele tem contato com alguém que realiza tal reposição.

Quando perguntado sobre o cumprimento das normas regulamentadoras em relação à Segurança no trabalho, Silva (2019 [informação verbal]) respondeu que cursou Técnica de Segurança do Trabalho, e por isso, às vezes tenta melhorar alguns procedimentos que vê que estão errados. Afirma que essa parte de prevenção de acidentes no ambiente de trabalho é uma tarefa diária.

Quanto ao cumprimento das normas regulamentadoras em relação às condições sanitárias e conforto nos locais de trabalho, Silva (2019. [informação verbal]) disse serem cumpridas e que o conforto trabalhista é de acordo com o que a casa pode oferecer, observa que não podem empregar mulheres porque não possuem espaço físico para acomodar outro vestiário, pois a casa é pequena e por ser um espaço tombado não pode ser mexida, mas na parte do vestiário de funcionários existente há banheiro e espaço físico para, na hora do almoço, os funcionários descansarem.

No que diz respeito às normas regulamentadoras de sinalização de segurança, Silva (2019 [informação verbal]) diz que não se aplicam ao estabelecimento, por ser uma casa de esquina, com várias portas no entorno da loja, então não há necessidade. A Imagem 7 apresenta a área externa da Casa Paladino.



Imagem 7: Área externa da Casa Paladino
Fonte: PICDEER (2019)

Em relação à gestão de pessoas, a admissão é feita por indicação: “Os próprios funcionários que trabalham na empresa falam ‘ah eu conheço uma pessoa legal’. Daí a gente fala ‘vem aqui, pra fazer uma entrevista’. Se não servir a gente pede desculpa e toca pra frente, chama outro e vai. Mas é por indicação. É muito difícil aparecer vaga aqui. Os nossos funcionários são muito antigos” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

A última contratação foi há cinco anos, e foi por indicação.

ele era até engenheiro e a gente incentivou ele e disse que na hora que aparecesse algo no caminho dele, porque engenheiro ele tem uma porta aberta pra um futuro bem melhor, salários melhores... mas ele já está aí há 5 anos. Eu comecei aqui com 17 anos, estudei, me formei, acabei ficando por aqui. Às vezes não é só o tipo do trabalho, é você se sentir bem, é você ser reconhecido diante daquilo que você faz, então isso tudo gera um conforto. Às vezes você trabalha num local e ganha tanto, mas você é cobrado, você é... então isso conta muito (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Quanto aos benefícios, “salários em dias, valor justo nesse mercado. Benefícios: salário família, vale-transporte, horário justo, nada de explorar ninguém, folgas nos feriados, finais de semana, tudo isso porque o local permite” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

O controle de frequência é feito da seguinte forma: “Se não vier a gente vê (risos). Assinam ponto, tem um livro de ponto. Mas aí se chegar atrasado a gente vê (risos)” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Sobre o controle de saúde, “os exames são todos aqueles que a legislação pede, diante da profissão que eles executam. Então eles vão ao consultório lá” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Sobre programas e ações de melhorias na qualidade de vida no trabalho o gestor disse:

Olha a qualidade de vida no trabalho é você estar trabalhando de bom humor. Estar trabalhando... gostar do que faz. Porque não há qualidade de vida no trabalho se você não gostar do que faz e estiver sempre mal humorado, irritado, não gostar daquilo que faz, isso pra mim é qualidade de vida. Independente de... ah, você tem programa de qualidade de vida, você pode descansar, você poder ir na academia... se não estiver bem consigo mesmo, isso que é qualidade de vida, estar bem no seu trabalho e gostar do que fez. Isso pra mim é qualidade de vida (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Ou seja, o gestor dá a entender que não há ações de melhorias da qualidade de vida no trabalho por que tal medida não tem eficácia, sendo mais eficaz o trabalhador gostar do que faz no ofício.

De acordo com o entrevistado, como a Casa Paladino é um lugar muito simples, o uniforme de quem trabalha na cozinha é azul e de quem trabalha no salão é branco, uma camisa simples, que chamam de jaleco, personalizado com o nome da casa. O funcionário ganha em média 4 uniformes anualmente. No começo do ano cada funcionário recebe 4 uniformes e se responsabiliza pela sua vestimenta “se o cara gosta do que faz, cuida do que veste” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Sobre a escala de folgas, Silva explica que, como a casa abre aos sábados de 7h ao meio-dia, dividiu-se os funcionários em duas equipes: para trabalhar um sábado sim e outro não. Os funcionários têm folga aos domingos e nos feriados, além dos sábados revezados. As férias são tiradas durante o ano.

Sobre o treinamento do pessoal, os funcionários são treinados no próprio estabelecimento. É ensinado aquilo que se vai fazer.

Tem que ter conhecimento, mas também tem que ser bom naquilo que faz. Por ser pouca coisa, não quer dizer que tem que ser feito de qualquer maneira, tem que ser feito dentro daquilo que a gente determina. No padrão. A gente faz isso todo dia. Todo dia que você trabalha, todo dia é treinamento e se alguma coisa dá errado é porque você se descuidou (SILVA, 2019 [informação verbal]).

São 14 funcionários: no serviço de bar ficam seis, na cozinha dois e no salão cinco. Crê-se que o décimo quarto funcionário seja o próprio entrevistado, o qual trabalha na

administração. A casa abre às 7 horas da manhã com 3 funcionários. De acordo com Silva, no turno da manhã o movimento é pequeno e estes funcionários executam a logística e preparação para na hora do almoço estar tudo pronto. Na hora do almoço, 11h30-12h chega outro grupo, que são mais ou menos 10 pessoas, para fazer o almoço. O primeiro grupo sai às 3 horas da tarde e o outro grupo sai às 9 horas da noite (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Quanto aos Equipamentos de Proteção Individual, Silva disse que o bar disponibiliza todos. “A gente tenta fazer o melhor, pro nosso cliente se sentir bem. A gente tem um ambiente aqui que segue as normas de higiene, de segurança. A casa é antiga, mas a dinâmica é outra e a gente adapta à dinâmica de hoje (SILVA, 2019 [informação verbal])”.

Silva disse que na Casa Paladino as embalagens de pet, plástico, tudo que é reciclável é separado. Isso também ocorre com o óleo. Tem empresas que coletam, catadores que levam as latas, e garrafas pet. Esses materiais têm um destino certo.

Quanto à norma sobre ergonomia, Silva disse que não se aplica, visto que o peso carregado é pequeno, apenas bandejas.

Com relação às operações insalubres, Silva disse também não se aplicar, pois não há ruído, frio ou umidade.

O cardápio foi elaborado por Silva. Ele explicou que a omelete, a especialidade da casa, é muito antiga, os sabores de bacalhau, sardinha e camarão nunca saem do cardápio. Algumas possuem ficha técnica padrão com peso e quantidade, outras não, mas seguem um padrão de quantidade que varia sempre para mais: “A gente já trabalha há muito tempo nisso, daí já tem a medida na mão, no olho. Quem aprova o cardápio é o cliente, ele é quem diz se está ruim ou se está bom” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Sobre monitoramento do mercado e dos concorrentes, Silva disse:

Olha eu acho que a gente é mais observado do que observa. Porque o mercado está aí pra todos, a gente tem que ter um padrão de qualidade e atendimento. O cliente busca hoje qualidade, se não tiver qualidade no atendimento ele não vai. Ele quer um omelete, mas não tem o omelete que ele quer... mas o Paladino tem uma qualidade boa e atendimento bom, então é isso que a gente prioriza. É nesse segmento que a gente tenta focar (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Sobre a gestão dos custos, Silva disse que os custos são formalizados:

Todo custo tem que ser de acordo com o que se ganha. Todo gasto efetuado em qualquer empresa só pode ser em cima daquilo que se ganha. Não se pode gastar além do que se ganha. Tem que ter um equilíbrio entre gasto e ganho. Se gastar mais do que ganha, vai ficar no vermelho. Então o controle

de custos nada mais é do que o controle do que você ganha (SILVA, 2019 [informação verbal]).

A respeito da gestão de compras, é diariamente feita cotação em média com seis a oito fornecedores. Além de Silva, um funcionário de nome Edson, também realiza as cotações.

Os fornecedores são selecionados pelo seguinte critério: que tenham pagado todos os encargos estaduais e municipais, e possuam mercadoria de fonte segura.

Sobre a existência de normas para a solicitação de gêneros Silva garante que existem e estão fundamentadas na qualidade, não só na marca. Observa que monitorar os produtos com que se trabalha é fundamental. O produto tem que estar dentro do prazo de validade, bem armazenado, os ovos não podem ser antigos, têm que estar dentro da validade útil. Então esse cuidado é tomado com todos os produtos comprados. Observa-se se o produto está na refrigeração, se está na validade, tudo isto verificado no momento do recebimento das mercadorias.

A programação de pedidos é feita diariamente, conforme vai se consumindo.

Sobre a divisão dos estoques e técnicas de armazenamento, Silva disse que os frios são armazenados em refrigeração adequada, bem como os frios fatiados. Os insumos que não vão para a geladeira são armazenados no estoque seco.

Silva afirmou que são feitos controles no recebimento de mercadorias. Observa-se principalmente se vêm com os encargos e tributos recolhidos devidamente.

O controle de estoque é feito “no olho”. “É feito semanalmente, mas durante a semana a gente vai lá no estoque e olha, se precisa isso... isso e isso (SILVA, 2019 [informação verbal])”. O Inventário é feito anualmente pra fechar o balanço, em dezembro.

Quando perguntado se o botequim colhe informações com o objetivo de apoiar as decisões, Silva respondeu:

O negócio é: o que custa e o que você tem em troca daquele produto. Tem até uma margem que você fica equilibrado. Se não der pra se manter a gente tem que tirar. Porque realmente tem produtos que o preço é muito elevado e você não tem como passar pro cliente o custo que fica abusivo, o cliente pode achar que é abusivo, aí a gente prefere tirar. Aí às vezes você agrega valor a um produto que não sai tanto e ainda pode deixar o cliente desconfortável (SILVA, 2019 [informação verbal]).

A Casa Paladino dispõe de 30 mesas, pra 120 pessoas em seu salão.

Quando perguntado se fazem pesquisa de satisfação, Silva respondeu que a pesquisa de satisfação é gerada pelo cliente agradecendo pela qualidade do atendimento. Além disso, eles acompanham os canais em que as pessoas avaliam. “Então a gente vê que a gente é muito

aceito no mercado, então isso é bom. A gente agradece pela visita, agradece pela preferência e pede que volte sempre. A gente é muito simples” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

O controle das comandas é feito de uma maneira bem simples, nada é digital, nada informatizado, o garçom anota tudo à mão e entrega. “Não pode nem anotar a menos nem a mais. Depois a gente verifica se está correto. Como nossa clientela é de pessoas que frequentam há muito tempo, então não tem muita divergência” (SILVA, 2019. [informação verbal]).

Sobre como acontece a comunicação da empresa com os funcionários, Silva observa “ser uma vivência muito saudável, cada um se respeitando diante daquilo que faz, cada um sabe sua função na empresa, tendo que ter direitos e deveres, se fizer nesses parâmetros, todo mundo se dá bem” (SILVA, 2019 [informação verbal]). Com o cliente, “o cliente tem que se respeitar, e cabe ao cliente ter a consciência de ser um bom cliente. O cliente não pode achar que é mais do que a outra pessoa. É o respeito. Não é só em bar, é em qualquer segmento” (SILVA, 2019. [informação verbal]).

Quanto a possuir Manual de Boas Práticas implantado, Silva diz:

Olha, as boas práticas é o que a gente busca passar no dia a dia ensinando. Sempre estar dentro dos padrões do que se pede. No atender alguém. Isso é o que se pede. Você tem que ter a boa prática de trabalho no que você faz. O manual a gente tem, quem quiser ler fica à vontade. Não deixa a mostra pra cliente ver, porque quem tem que saber disso somos nós mesmos (SILVA, 2019 [informação verbal]).

No tocante aos controles higiênico-sanitários, Silva diz “sim. A gente cuida direitinho. A gente limpa tudo direitinho, o fatiador. Tem banheiro. Água quente, sabonete. Aqui só não se limpa, quem não quer (risos)” (SILVA, 2019 [informação verbal]). A limpeza da cozinha e do salão é realizada diariamente.

Quanto ao monitoramento da temperatura das geladeiras, Silva disse fazer por ser fundamental: “Se a geladeira não funcionar, você perde produto e não serve bem o cliente. Nossos refrigeradores são, em média, uma ou duas vezes por mês limpos” (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Sobre o controle de pragas, Silva disse ser executado por uma empresa “muito boa” chamada Presidente Dedetizador. A limpeza do depósito de água é realizada por outra empresa de seis em seis meses. Assim como a análise de potabilidade da água, “se não tiver o INEA, não deixa a gente funcionar (SILVA, 2019. [informação verbal])”.

Perguntado sobre a gestão ambiental do botequim, Silva disse que

A gente separa lata, separa plástico, o que pode ser reciclado a gente separa, aí então, a gente também tem cuidado com isso, com o meio ambiente. A gente faz a nossa parte, agora quem tem que fazer o resto não faz. Aqui a gente paga taxa de lixo, coleta de lixo particular e nossas calçadas é tudo suja. E a gente vai botar nosso lixo ali, ainda é capaz de multarem a gente. A gente tá nesse processo de regressão de valores. A gente tá dentro de uma cidade que tem que ter seu compromisso com a população que contribui pra eles gastarem o dinheiro bem gasto; mas aí não é o que acontece. Tem uma empresa que pega o óleo, mas é pouco óleo. E o lixo a gente separa. A COMLURB, mal faz o serviço dela que é só limpar a calçada, é sério, tem que falar a verdade. A gente tem uma empresa terceirizada que recolhe nosso lixo, a gente paga mensalmente. Isso é um absurdo, a gente paga taxa de lixo. Todo lixo a gente faz a separação para a destinação correta: de lata, de pet, não se mistura. Se joga no lixo só o que deve ser jogado no lixo, o resto é tudo separado. (SILVA, 2019 [informação verbal]).

Quando perguntado sobre o que a empresa faz para alegrar, divertir seus clientes, Silva respondeu: “Simpatia. Simpatia e simplicidade. Não precisa você estar colocando um palhaço aqui no salão pra alegrar seu cliente. O cliente gosta de ser bem atendido, ser respeitado e simpatia e simplicidade” (SILVA, 2019 [informação verbal]). Para Silva, o cliente não gosta de ser perturbado, ele gosta de se sentir bem, com atendimento de qualidade.

Sobre o que a empresa faz para que seus clientes sintam-se protegidos quando estão na no estabelecimento, Silva disse que: “Saber que estão na Casa Paladino. As pessoas se sentem muito bem aqui, isso acaba deixando os clientes confortáveis”. Vale destacar que as mesas e cadeiras da Casa Paladino ficam localizadas na parte interna do estabelecimento, conforme a Imagem 8, diferente de alguns bares da cidade em que as mesas e cadeiras ocupam o espaço da calçada e da rua, o que deixa o cliente mais vulnerável à violência da cidade.



Imagem 8: Área interna espaço de mesas e cadeiras
Fonte: GUIADASEMANA (2019)

O conteúdo da entrevista e a observação realizada nas visitas evidenciam que a Casa Paladino, contraria em parte a literatura sobre bares consultada. Diferente do que encontraram Jardim (1991), Mello (2003) e Barral (2012), mesmo que ainda com pouca formalização das práticas de gestão, a Casa Paladino conta com uma administração diferenciada da descrita na literatura, a empresa não faz uso de mão de obra familiar, possui funcionários contratados, o gerente não é o proprietário do botequim, todos os funcionários usam uniforme, registram a jornada de trabalho em livro de ponto, ou seja, a empresa apresenta uma estrutura diferente do Armazém Senado.

A fala de Silva foi mais focada no bar, ele não menciona as atividades do armazém e não fala sobre a complexidade em administrar um estabelecimento que possui duas atividades.

Adiante dar-se-á prosseguimento à análise de uma forma mais detalhada tecendo-se algumas comparações.

4.3 Análise dos botequins Armazém Senado e Casa Paladino

Após as fases de recolhimento dos dados necessários aos estudos de casos, efetuou-se a verificação dos dados conforme a análise de conteúdo de Bardin (2016). Foram definidas as categorias de análise principais (planejamento estratégico, gestão da qualidade, gestão

financeira, gestão de pessoas, gestão de compras, gestão ambiental, gestão de marketing e comunicação e hospitalidade) e a partir delas, os elementos, conforme exposto no Quadro 5, no Capítulo 3, na descrição dos procedimentos metodológicos.

4.3.1 Planejamento estratégico

Nessa categoria foram considerados os elementos: missão, visão, valores, análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) coletados por meio das questões 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 15, 25 e 37 do roteiro semi-estruturado presente no Apêndice 2.

Nos dois casos apresentados os gestores disseram não ter um documento constando de forma escrita a missão, a visão e os valores da empresa. Isso evidencia que as empresas não possuem planejamento estratégico. Terence (2002) e Alonso Junior *et al* (2012) observam que a falta de um planejamento estratégico dificulta a concepção de uma imagem que se pretende projetar da empresa, além de não os permitir traçar metas de longo prazo. Se essas empresas configuram-se em um comércio que está em vias de extinção, convém elaborar um planejamento estratégico para planejar o futuro dessas organizações.

Quando solicitado para tentar explicar a missão, visão e valores mapeados na “cabeça” do gestor do Armazém Senado, observa-se uma preocupação em manter a história daquele espaço, um ambiente “retro”, com mobiliário antigo. O gestor da Casa Paladino, por sua vez, pontuou a simplicidade do estabelecimento, que não pode ser alterada por ser registrado como patrimônio, a visão é manter um padrão de qualidade no atendimento, a missão remete à ser sustento para a família dos funcionários, por fim, os valores seriam ajudar aos outros em especial o cliente e honrar com os compromissos. Desta forma, o gestor do Armazém Senado constrói uma imagem romântica da empresa, enquanto o gestor da Casa Paladino constrói uma imagem de um negócio humanizado que não visa apenas o lucro.

4.3.2 Gestão da qualidade

Nessa categoria foram considerados os elementos: cumprimento da legislação, normas e certificações; coletados por meio das questões 16, 19, 24, 35, 36, 38, 40 e 41. Ambos os estabelecimentos cumprem a legislação, quanto ao controle de pragas, higiene das caixas d’água e potabilidade da água.

O Armazém Senado não possui Manual de Boas Práticas implantado, acredita-se que pelo fato de o alvará dele ser de comércio varejista, e o manual não seja uma exigência, como é para alvarás de serviços de alimentação. Isso precisa ser discutido, por mais que o gerente

alegue que manipula poucos alimentos, ele faz serviço de alimentos e portanto, a legislação de higiene e segurança alimentar precisa ser observada, para garantir a qualidade dos alimentos servidos.

Na Lei Complementar Municipal Nº 179, de 14 de setembro de 2017, que versa sobre usos e ocupação do solo para a área que compreende o bairro do Leblon, o botequim é classificado como atividade do comércio varejista. Ou seja, a prefeitura considera o botequim como comércio varejista, sem observar sua atividade também como serviço de alimentação do tipo bar, o que corrobora para que não seja exigido desses estabelecimentos Manual de Boas Práticas implantado, como é exigido para estabelecimentos classificados como serviços de alimentos. Especula-se que por falta dessa observação não seja requerido dos botequins normas de higiene e segurança alimentar e talvez por isso a percepção de baixa qualidade que se tem desses estabelecimentos.

Os sócios do Armazém Senado precisarão tomar uma decisão quanto a serem comércio varejista ou serviço de alimentação com ambiência de armazém, ou botequim. A elaboração de um planejamento estratégico ajudaria a solucionar esse problema.

4.3.3 Gestão financeira

Nessa categoria foram considerados os elementos: investimento inicial, custos e despesas, preço de venda, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, retorno do investimento coletados por meio das questões 6, 7, 11, 12, 13, 14, 26.

Como as casas são centenárias, não se indagou sobre o investimento inicial e retorno do investimento, contudo, por meio de perguntas sobre a existência de lista de equipamentos e utensílios buscou-se sondar as noções dos gestores a respeito do patrimônio das empresas. Equipamentos e utensílios compõem o grupo do ativo do balanço patrimonial. Constatou-se que as empresas não possuem essas informações. Isso implica no desconhecimento do patrimônio líquido da empresa que é um importante indicador da gestão financeira do negócio indicando lucro ou prejuízo.

Ambos os gestores sabiam informar a receita média mensal, contrariando o observado por Jardim (1991), esses gestores tinham conhecimento do quantitativo monetário mensalmente movimentado.

Quanto aos custos serem geridos de forma estratégica, o gestor do Armazém Senado demonstrou com mais desenvoltura sua estratégia, sublocando espaços que não utiliza do prédio, rateando com os inquilinos despesas com água e outros tributos.

Para captar informações sobre preço de venda, margem de contribuição e ponto de equilíbrio, foi questionado o valor do ticket médio dos estabelecimentos. Ambos os gestores desconheciam o termo “ticket médio”, o que denota pouca familiaridade com termos técnicos de administração de *food service* e o que é mais grave, esse importante indicador não é apurado. O *ticket* médio ou *couvert* médio representa a média gerada pela venda de alimentos e bebidas por cliente e é um importante índice de desempenho (FONSECA, 2014).

4.3.4 Gestão de pessoas

Nessa categoria foram considerados os elementos: admissão, recrutamento, seleção, qualidade de vida no trabalho e treinamento de pessoal captadas por meio das respostas as seguintes questões: 20, 21, 22 e 23. Nessa categoria, as evidências do Armazém Senado aproximam-se da teoria. Jardim (1991), Mello (2003) e Barral (2012) apresentam que os bares como comércios que empregam mão de obra familiar, quase não contratam desconhecidos através de admissão, recrutamento e seleção. Assim, é o Armazém Senado, mão de obra familiar, os dois irmãos se dividem entre os afazeres do botequim e quando necessitam de reforço um sobrinho é acionado.

Na contramão de tais teóricos, a Casa Paladino não emprega mão de obra familiar, contudo, para admissão de um novo funcionário, a indicação de um funcionário da casa é fundamental.

4.3.5 Gestão de compras

Nessa categoria foram considerados os elementos: seleção e desenvolvimento de fornecedores, cotação de preços, normas para solicitação de gêneros, controles no recebimento de mercadorias e controle de estoque identificados por meio das respostas às seguintes questões: 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 e 34. Jardim (1991) observou que os donos de bares faziam compras sem a observância do estoque. Isso parece não ter mudado, tanto Pires, quanto Silva não realizam controle de estoque, esperam acabar o produto para comprar novamente.

Dessa forma, não trabalham com estoque mínimo. Essa não é uma boa prática em serviços de alimentação, para Fonseca (2014) é importante manter um estoque de segurança com um volume de acordo com o menor prazo possível para a obtenção de uma quantidade emergencial do produto, até que seja restabelecido o ciclo normal. Além de ser desagradável o cliente escolher um produto e depois ser avisado que o mesmo está em falta. Compras realizadas sem planejamento acabam tendo um custo mais alto.

Os gestores demonstraram fazer cotação de preços, ter critérios para a seleção de fornecedores, ter normas para solicitação de gêneros e fazer controle no recebimento de mercadorias conferindo “a qualidade, o preço e as quantidades das matérias-primas” conforme aconselha Fonseca (2014).

Fonseca (2014) observa que o processo de armazenamento é extremamente delicado, pois os insumos são ativos “que devem ser aplicados de tal maneira que venham a gerar bons resultados, pois custos excessivos são repassados ao consumidor, ou redizem as margens de lucro, o que normalmente gera uma séria de reações nem sempre positivas (FONSECA, 2014).

Para Fonseca (2014) a documentação do processo de estocagem tem muita importância para operações menores, pois será desse setor que sairão informações sobre consumo de matérias-primas que serão utilizadas para a verificação de desempenhos operacionais e de informações relativas a outras partes do processo gerencial.

Outro problema identificado na gestão dos botequins foi o fato de fazerem inventário anualmente. O inventário deve ser feito diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, pois é um instrumento de documentação e verificação importante para controlar o desempenho do estabelecimento de *food service*. Através do inventário se pode apurar o consumo real, calcula-se a diferença entre estoques iniciais e finais e volume de compras em um determinado período (FONSECA, 2014).

4.3.6 Gestão ambiental

Nessa categoria foram considerados os elementos: resíduos sólidos e orgânicos, e ações sócio-ambientais. O gestor do Armazém Senado afirmou que quase não produz lixo. O gestor da Casa Paladino, por sua vez, disse que o lixo é separado e que tem destino certo, demonstrou ser interessado na questão da gestão ambiental da empresa. O observado corrobora com os estudos de Acre & Castilho (2013) e Puntel & Marinho (2015) visto que os gestores consideram que o botequim causam algum tipo de impacto ambiental e portanto, realizam ações para minimizar os efeitos nocivos.

4.3.7 Gestão de marketing e comunicação

Nessa categoria foram considerados os elementos: preço, praça, produto, promoção; comunicação interna e comunicação externa identificados por meio da resposta a questão 39. Os estabelecimentos não investem em promoção, para divulgar produtos, serviços e a marca

contam apenas com o “boca a boca”, ou seja, indicação de clientes. Não possuem redes sociais, priorizam o contato personalizado e próximo ao cliente.

4.3.8 Hospitalidade

Nessa categoria foram considerados os elementos: alegrar, divertir, cuidar e proteger, captados pelas questões 44 e 45. O Armazém Senado demonstrou ter mais desenvoltura nos elementos alegrar e divertir. O gestor falou que a roda de samba às sextas-feiras e sábados tem como propósito alegrar e divertir os clientes. Quanto ao que faz para que os clientes se sintam seguros o gestor falou que o ambiente de paz de seu estabelecimento transmite segurança.

Já o gestor da Casa Paladino mostrou-se indiferente a ter de alegrar os clientes, afirmou que os clientes preferem não serem incomodados, que o melhor é atender com qualidade. E que estar na Casa Paladino faz com que o cliente se sinta protegido.

Vale salientar que, a frequência a bares se deve ao lazer e à sociabilidade que esse ambiente promove, portanto, inserir o conceito de hospitalidade nas atividades do bar, no sentido de ir além de dar de beber e dar de comer, proporcionar a sensação de felicidade e de proteção pode atrair e fidelizar mais clientes.

O propósito desse capítulo foi apresentar os dados e análises decorrentes da investigação realizada junto aos botequins selecionados sobre como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando a hospitalidade. Inicialmente os dois casos estudados foram apresentados: o caso Armazém Senado e, posteriormente, o caso Casa Paladino. Em seguida, realizamos uma análise cruzada dos casos dando evidência aos elementos codificados.

A seguir far-se-á uma explanação acerca das considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo principal identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos, observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

No capítulo 1 buscou-se compreender o setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro e caracterizar os bares, em especial, a tipologia botequim no Rio de Janeiro. Apresentou-se um apanhado histórico da cidade do Rio de Janeiro e dados referentes ao setor de *Food Service* do município. Esses dados revelaram que a principal fonte de dados do setor, o Sindicato de Bares e Restaurantes do Município do Rio de Janeiro (SindRio) não divulga os dados de forma a separar as atividades de bares da de restaurantes, configurando um problema para quem precisa analisar o mercado de bares da referida cidade.

Nesse mesmo capítulo, realizou-se o exercício de montar uma tipologia de bares identificando o tipo de bar e uma breve descrição de cada um deles. Em seguida, utilizando-se de estudo de etimologia da palavra buscou-se explicar a tipologia de bar denominada de botequim.

O capítulo 2 teve como propósito discutir teoricamente os conceitos de gestão de bares e de hospitalidade. Revelou-se a carência de estudos sobre gestão de alimentos e bebidas com foco no serviço de bar. Estudos realizados no âmbito da antropologia e da sociologia ajudaram na construção de uma noção do que esperar do trabalho de campo em relação à gestão dos bares. Pesquisas sobre gestão de restaurantes também foram consultadas tendo em vista a concepção do referencial teórico do presente estudo. O conceito de hospitalidade foi discutido na perspectiva de aderir o serviço de bar que remete a oferta de bebidas, de alimentos, mas também de lazer, sociabilidade e entretenimento ao serviço de hospitalidade comercial que, como vimos, apresenta características semelhantes.

No capítulo 3 apresentou-se os procedimentos metodológicos para investigar junto aos botequins selecionados, como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando práticas de hospitalidade. A coleta de dados valeu-se de métodos qualitativos desenvolvidos a partir de estudo de casos múltiplos seguindo os preceitos de Yin (2015). Os referidos dados foram analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

O propósito do capítulo 4 foi, inicialmente, expor os relatórios de dois estudos de caso realizados por essa pesquisa. Em seguida, mostrou-se as análises sobre a gestão dos botequins estudados. Evidenciou-se uma gestão pouco estruturada, carente de controles que

documentem as atividades operacionais, resultando na ausência de informações capazes de auxiliar na tomada de decisões.

O registro dos botequins como patrimônio imaterial do município do Rio de Janeiro trouxe o devido reconhecimento ao papel desses estabelecimentos para a história e para a memória da cidade, mas para se salvaguardar esses bens de natureza imaterial são necessárias políticas públicas que tragam sustentabilidade financeira para esses negócios, visto que, apesar de possuir características de um negócio filantrópico – instituições que têm o propósito específico de ajudar o próximo –, os botequins são, a bem da verdade, negócios que visam o lucro, e se os negócios não vão bem por que manter a história e a memória?

Os botequins – aqui me refiro aos espaços conjugados de armazém e bar – estão no Rio de Janeiro encerrando suas atividades, ou migrando para a atividade de bar, o Armazém Senado e a Casa Paladino são símbolos de resistência assim como muitos botequins espalhados pelo Brasil que nadam na contramão do mercado. Esses espaços são testemunhas de um passado, de um jeito diferente de comercializar e de consumir, e portanto, precisa ser protegidos.

Nesse sentido, proteger significa traçar um plano de capacitação dos gestores, não só dos botequins, mas também dos bares registrados como patrimônio imaterial do município do Rio de Janeiro que também passam por dificuldades financeiras. A capacitação seria em planejamento estratégico e em gestão de alimentos e bebidas. O planejamento estratégico os auxiliariam no sentido de planejar um futuro sustentável para essas organizações e a gestão de alimentos e bebidas forneceria as ferramentas necessárias para atingir esse almejado futuro.

Este estudo apresenta as seguintes limitações: (1) amostra por conveniência que não permite a generalização dos resultados e (2) limitação de acesso a outras possíveis fontes de evidência, como empregados, clientes e fornecedores. Quanto à amostra por conveniência, vale destacar que não dispomos da lista completa dos botequins presentes na cidade do Rio de Janeiro, selecionou-se apenas aqueles que foram registrados como patrimônio imaterial da cidade, portanto não é possível fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população. Quanto à limitação de acesso a outras fontes de evidência, tal limite configurou-se por uma questão de facilidade operacional diante do limitado tempo para a execução de uma pesquisa de mestrado e baixo custo da pesquisa, visto que este estudo não contou com auxílio financeiro além dos recursos da própria pesquisadora.

Espera-se que os resultados dessa pesquisa promovam o desenvolvimento dos seguintes produtos: (1) *Checklist* para diagnóstico da situação da gestão em bares (2) Material

para a consulta de gestores em alimentos e bebidas. Almeja-se que esses produtos contribuam para o aperfeiçoamento das práticas dos gestores de bares e botequins.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Mercado**. Disponível em < <https://www.abia.org.br/cfs2017/mercado.html>> Acessado em 17 set 2017.

ACRE, D. M; CASTILHO, F. R. Gestão Ambiental aplicada ao setor de gastronômico: proposta para Dourados – MS. In: **Rosa dos Ventos**. 5 (2), p. 248-263, abr-jun, 2013.

ADADE, D. R. “**Comida di Buteco**”: o botequim, um pedaço da alma carioca, em uma **iniciativa de construção de comunidade virtual de marca**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013.

ALMEIDA, M. L. Análise de dados na pesquisa qualitativa: desafios ao pensamento criativo. In: **Arxius de ciências sociais**. Num 31. Dez 2014. p. 143-154.

ALONSO JUNIOR, N; ALONSO, V. L. C; EVANGELISTA, A. A; MAZINI, V. Per: planejamento estratégico em restaurantes. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. IX SEG e T. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRAL, G. L. L. **Nos bares da cidade: lazer e sociabilidade em Brasília**. Tese de doutorado em Sociologia. Programa de pós-graduação em Sociologia. Universidade de Brasília. Brasília, 2012.

BRILLAT-SAVARIN, A. **A fisiologia do gosto**. Tradução Paulo Neves. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

CARNEIRO, H. **Bebida, abstinência e temperança na história antiga e moderna**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

CARTACAPITAL. A história da cantina. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/a-historia-da-cantina/> Acessado em: 10 jan 2019.

CARVALHO, C. D. **História da cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Cultura, Departamento Geral de Documentação e Informação Cultural, 1990.

CHALHOUB, S. **Trabalho, lar e botequim: o cotidiano dos trabalhadores no Rio de Janeiro da belle époque**. 3ªed. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2012.

COMIDADIBUTECO. Disponível em <<http://www.comidadibuteco.com.br/rio-de-janeiro/>> acessado em 18 set 2018.

CONTRERAS, J.; GRACIA, M.; **Alimentação, sociedade e cultura**. Tradução:Mayra Fonseca e Barbara Atie Guidalli. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.

CURSOSCPT. Disponível em < <HTTPS://WWW.CPT.COM.BR/DICAS-CURSOS-CPT/9-TIPOS-DE-BARES-PARA-VOCE-CURTIR-OU-INVESTIR>> acessado em 15 fev 2019.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Tradução Estela dos Santos Abreu. 2.ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2017.

DICIONÁRIO INFORMAL. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/diferenca-entre/botequim/boteco/> Acesso em: 20 dez 2018.

DICIONÁRIO PRIBERAM. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/boteco> Acesso em : 20 dez 2018.

DUMAZEDIER, J. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Editora perspectiva, 1974.

ERIG, G., & MENEZES NASCIMENTO, M. (2017). A HOSPITALIDADE COMO DIFERENCIAL NA GESTÃO DE RESTAURANTES. **REVISTA CENÁRIO**, 4(7).
DISPONÍVEL EM: <
<HTTP://PERIODICOS.UNB.BR/INDEX.PHP/REVISTACENARIO/ARTICLE/VIEW/15235>
> ACESSO EM: 20 MAR 2019.

FELIPPESICA. Bar ou boteco. Disponível em: <http://felippesica.blogspot.com/2011/06/bar-ou-boteco.html>. Acesso em: 20 dez 2018.

FERREIRA, L. C. S; SILVA, E. B. gestão da qualidade em food service: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro. In: **Marketig & Tourism review**. NEECIM TUR/UFMG. V. 3. N.2. Belo Horizonte, ago, 2018.

FERREIRA, M. R.; VALDUGA, V.; BAHL, M. Baixa Gastronomia: caracterização e aproximações teórico-conceituais. In: **Turismo em análise**. Vol. 27, n.1. abr 2016.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 7ªed. ver.atual. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

FREIRE-MEDEIROS, B.; CASTRO, C. Destino: Cidade Maravilhosa. In: **História do turismo no Brasil**. CASTRO, C.; GUIMARÃES, V. L.; MAGALHÃES, A. M. (ORG). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, M. H. S. G. Olhares contemporâneos sobre consumo em bares e casas noturnas. In: **Adm. de Emp. em Revista**, Curitiba, n. 4, p 55-75, 2005.

GLOBO. **Greve de caminhoneiros veja quais setores do Rio de Janeiro foram afetados**. Disponível em <g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/greve-de-caminhoneiros-veja-quais-setores-do-rj-foram-afetados.ghtml> Acessado em 18 set 2018.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de administração de empresas**. São Paulo: v 35, n 2, p. 57-63, mar/abr 1995.

GUIADASEMANA. Casa Paladino. Disponível em: <https://www.guiadasemana.com.br/rio-de-janeiro/bares/estabelecimento/casa-paladino> Acesso em : 20 jan 2019.

HUIZINGA, J. **Homo ludens**. Tradução: João Paulo Monteiro. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

IPHAN. **Patrimônio imaterial**. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/234>>. Acesso em 08 mar 2019.

JARDIM, D. F. **De bar em bar: identidade masculina e auto-segregação entre homens de classes populares**. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 1991.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: **Em busca da hospitalidade: perspectiva para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004. p. 1-24.

LAVANDOSKI, J. GIGLIO, G. Preservação da identidade cultural através dos bares e botequins cariocas. In: **Alimentação e Turismo: criatividade, experiência e patrimônio cultural**. Org: LAVANDOSKI, J. BRAMBILLIA, A. VANZELLA, E. João Pessoa: Editora do CCTA, 2019. P. 39-73.

LUDERER, C. A. F. **O papel dos chefs-celebridades na construção do espetáculo da alimentação: análise discursiva das revistas de gastronomia de luxo**. 2013 _ 477f. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. IN: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (ORGS.) **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina:EDUEL, 2003. P.11-25.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6ª Ed. São Paulo: SENAC, 2005.

MELLO, P. P. T. **Pendura essa: a complexa etiqueta na relação de reciprocidade em um botequim do Rio de Janeiro**. 2003. 164 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. 2003.

_____(redator). **Rio botequim – 50 bares e botequins com a alma carioca**. Rio de Janeiro: casa da palavra produção editorial. 2001.

MAPADELONDRES. O que é pub? Disponível em: <https://mapadelondres.org/o-que-e-pub/> Acesso em 20 jan 2019.

PIRES, Fernando: Entrevista I [jan. 2019]. Entrevistador: Luana C. P. Messias. Rio de Janeiro: 1 arquivo .mp3 (39 min.), 2019.

PLANALTO.GOV.BR. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 08 mar 2019.

PREMIERPESCADOS. 5 programas para o verão carioca. Disponível em:

<http://premierpescados.com.br/5-programas-para-o-verao-carioca/> Acesso em: 20 jan 2019.

PUNTEL, L; MARINHO, K.B. Gastronomia e Sustentabilidade: uma análise da percepção da sustentabilidade ambiental em restaurantes *buffet*. In: **Turismo em análise**. Vol 26, n 3 agosto 2015.

RECLAMEAQUI. **Confira os 6 serviços de delivery mais reclamados no reclame aqui**. Disponível em <noticias.reclameaqui.com.br/noticias/confira-os-6-servicos-de-delivery-mais-reclamados-no-reclame_2825/> Acessado em 18 set 2018.

RODRIGUES, M. R. F. Do picolé à paleta: narrativas sobre consumo a partir do meme raio gourmetizador. In: **VII Encontro Nacional de Estudos do Consumo**. Universidade Federal Fluminense, RJ. 2016.

SANDRONI, P. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SESC. **Guia de gestão dos resíduos sólidos nos restaurantes do Sesc**. Atividade nutrição. 2ª Ed. Sesc. Serviço Social do Comércio: Rio de Janeiro, 2015.

SILVA, Antônio: Entrevista II [jan. 2019]. Entrevistador: Luana C. P. Messias. Rio de Janeiro: 1 arquivo .mp3 (60 min.), 2019.

SILVA, L. A. M. O Significado do Botequim. *Enfoques - revista dos alunos do PPGSA-UFRJ*, v.10(1), maio 2011. Online. pp. 115-136. Disponível em: <http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br/~enfoques/> Acesso em 18 dez 2018.

SILVA JUNIOR, J. H. Food service: serviço requer profissionais do futuro. **Food Service News**. Disponível em <http://www.foodserviceneeds.com.br/foodservice-servico-requer-profissionais-do-futuro/> Acesso em 18 set 2018.

SIMMEL, G. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

SINDRIO. **Dados mensais de agosto e dados anuais referentes a atividade de bares e restaurantes no município do Rio de Janeiro**. Disponível em : <http://www.sindrio.com.br/2018/10/15/dados-mensais-de-agosto-e-dados-anuais-referentes-a-atividade-de-bares-e-restaurantes-no-municipio-do-rio-de-janeiro/>. Acesso em 16 dez 2018.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimentos e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812>. Acessado em: 20 jan 2019.

YIN, R. K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VEJARIO. **Procon estadual autua 13 restaurantes da cidade do Rio de Janeiro.** Disponível em <vejario.abril.com.br/cidades/procon-estadual-autua-13-restaurantes-da-cidade-do-rio/> Acessado em 18 set 2018.

VISIT.RIO. **Bares tombados.** Disponível em: <http://visit.rio/editorial/barestombados/>. Acesso em 20 dez 2018.

APÊNDICE 1: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASOS

Seção 1. Visão geral do estudo de caso

Objetivo principal identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos, observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa. Como objetivos específicos buscou-se: Caracterizar o setor de alimentos e bebidas no município do Rio de Janeiro; Compreender a gestão de bares, em especial a tipologia botequim no Rio de Janeiro; Discutir teoricamente o conceito de hospitalidade na gestão de botequins; Investigar junto aos botequins selecionados, como se dá a gestão desses estabelecimentos considerando práticas de hospitalidade. Para a realização desses objetivos nossa pesquisa se apóia em um referencial teórico mapeado dentro da literatura disponível sobre: *Food Service*, gestão de bares e restaurantes, bar, botequim, hospitalidade.

Seção 2. Procedimentos de coleta de dados

1. Nomes dos botequins e gestores para fazer trabalho de campo
 - Caso 1 – Armazém Senado / Gestor: Fernando Pires
 - Caso 2 – Casa Paladino / Gestor: Antônio Silva
2. Plano de coleta de dados
 - 2.1 Observação direta nos estabelecimentos
 - 2.2 Artefatos físicos – fotografar o ambiente
 - 2.3 Entrevistas semi-estruturadas com os gestores
3. Preparação esperada antes do trabalho de campo
 - 3.1 Estudar o setor de *Food Service* no Rio de Janeiro
 - 3.2 Pesquisar sobre tipologia de bar
 - 3.3 Pesquisar sobre botequim em literatura antropológica e social
 - 3.4 Estudar gestão de alimentos e bebidas, procurar sobre gestão de bar
 - 3.5 Estudar hospitalidade

Seção 3. Questões de coleta de dados

O roteiro de entrevista semi-estruturada e potenciais fontes de evidência para tratar cada questão encontra-se no Apêndice 2.

Seção 4. Guia para o relatório de estudo de caso

(1) Planejamento estratégico; (2) Gestão da qualidade; (3) Gestão de pessoas; (4) Gestão financeira; (5) Gestão de compras; (6) Gestão de Marketing e comunicação; (7) Gestão ambiental; (8) hospitalidade.

APÊNDICE 2: ROTEIRO BÁSICO - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM GESTORES DE BOTEQUINS TRADICIONAIS DO RIO DE JANEIRO

Nº	Questões	Referencial	Conteúdo a ser explorado
1	Qual a razão social da empresa?		Planejamento
2	Nome fantasia?		Planejamento
3	Qual o histórico do botequim?		Planejamento
4	Qual o perfil dos clientes?	Silva (2011)	Planejamento, identificação do público-alvo
5	Qual o número médio de clientes atendidos por dia?		Planejamento
6	Qual a receita média mensal?	Silva (2011)	Gestão financeira
7	Qual o ticket médio?	Silva (2011)	Gestão financeira
8	Qual a visão, missão, valores?	Terence (2019)	Planejamento Estratégico
9	Os funcionários têm clareza desses itens?	Terence (2019)	Planejamento Estratégico
10	Esses itens são praticados em todas as etapas dos processos da empresa?	Terence (2019)	Planejamento Estratégico to
11	Possui planta baixa do estabelecimento?	Fonseca (2014)	Gestão financeira
12	Possui lista de equipamentos?	Fonseca (2014)	Gestão financeira
13	Possui lista de utensílios de cozinha e salão?	Fonseca (2014)	Gestão financeira
14	Qual a relação entre o número de utensílios e número de clientes?	Fonseca (2014)	Gestão financeira
15	Do fluxo operacional do processo produtivo que pontos críticos precisam ser controlados?	Fonseca (2014)	Planejamento estratégico – Ponto fraco
16	Como é feita a manutenção dos equipamentos e qual o controle utilizado?	Fonseca (2014)	Gestão da qualidade
17	São seguidas as normas regulamentadores em relação à Segurança no Trabalho?	Fonseca (2014)	Gestão de pessoas
18	São seguidas as normas regulamentadoras em relação às Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho?	Fonseca (2014)	Gestão de pessoas
19	São seguidas as normas regulamentadoras em relação à sinalização de Segurança?	Fonseca (2014)	Gestão da qualidade
20	Como é feita a gestão dos funcionários em relação a: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Admissão, recrutamento e seleção. ➤ Benefícios ➤ Controle de frequência ➤ Controle de saúde - tipos de exames, frequência. 	Fonseca (2014)	Gestão de pessoas

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualidade de Vida no trabalho - programas/ações de melhorias. ➤ Uniformes - padronização, controle, durabilidade, frequência de troca e conservação. ➤ Escalas de folga e férias ➤ Treinamento de Pessoal 		
21	Como é dimensionado o quadro de pessoal do serviço de bar, cozinha e salão?	Fonseca (2014)	Gestão de pessoas
22	Existe descrição das competências para cargos de cozinha e salão?	Fonseca (2014)	Gestão de pessoas
23	As seguintes Normas de Referência - NR são aplicadas na empresa? NR 9 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais NR 6 – Equipamento de Proteção Individual NR 17 – Ergonomia NR 7 – Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional NR15- Atividades e Operações Insalubres	NR 9 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais NR 6 – Equipamento de Proteção Individual NR 17 – Ergonomia NR 7 – Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional NR15- Atividades e Operações Insalubres	Gestão de pessoas
24	Como é realizado o planejamento do cardápio?	Fonseca (2014)	Gestão da qualidade
25	Existe algum canal de monitoramento do mercado e dos concorrentes?	Fonseca (2014)	Planejamento estratégico
26	A gestão dos custos é feita de forma estratégica? Qual a estratégia utilizada para gestão dos custos?	Fonseca (2014)	Gestão financeira
27	Qual a política de compras da empresa – faz cotação de preços?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
28	Quais os critérios para seleção e desenvolvimento de fornecedores?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
29	Existem normas para solicitação de gêneros?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
30	Como é feita a programação de pedidos e frequência de entrega?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
31	São utilizadas margens de segurança na compra de alimentos?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
32	Existe divisão dos estoques e técnicas de armazenamento?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
33	São feitos controles para o recebimento de mercadorias?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
34	Como é feito o controle de estoque?	Fonseca (2014)	Gestão de compras
35	São obtidas informações do estabelecimento com o objetivo de apoiar as decisões?	Fonseca (2014)	Gestão da qualidade
36	Qual o número de mesas e lugares?	Fonseca (2014)	Gestão da qualidade
37	Vocês fazem pesquisa de satisfação?	Terence (2019)	Planejamento

	Qual a metodologia utilizada? Como os dados coletados são analisados? É dado retorno ao cliente?		estratégico – identificação os pontos fortes
38	Como é feito o controle das comandas?	Fonseca (2014)	Gestão da qualidade
39	Como acontece a comunicação da empresa? Com clientes internos e externos?	Fonseca (2014)	Gestão de Marketing e comunicação
40	Possui Manual de Boas Práticas implantado?	Resolução RDC nº 216/04 – ANVISA	Gestão da qualidade
41	Fazem algum tipo de controle higiênico sanitário, higienização dos alimentos, equipamentos e área física e higiene pessoal dos empregados fundamentado na Resolução RDC nº 216/04 - ANVISA?	Resolução RDC nº 216/04 – ANVISA	Gestão da qualidade
42	Qual a destinação dos resíduos sólidos? E dos resíduos orgânicos? Possui parceria de reciclagem?	PUNTEL & MARINHO, 2015; ACRE & CASTILHO, 2013; SESC, 2015	Gestão ambiental
43	A empresa possui alguma ação de responsabilidade socioambiental?	PUNTEL & MARINHO, 2015; ACRE & CASTILHO, 2013; SESC, 2015	Gestão ambiental
44	O que a empresa faz para alegrar, divertir e cuidar dos seus clientes?	LASHLEY & MORRISON, 2004; TELFER, 2004; BRILLAT-SAVARIN, 1995	Hospitalidade
45	O que a empresa faz para que seus clientes sintam-se protegidos quando estão no seu estabelecimento?	LASHLEY & MORRISON, 2004; TELFER, 2004; BRILLAT-SAVARIN, 1995	Hospitalidade

APÊNDICE 3: CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado (a) senhor (a)

Sou Luana Costa Pierre de Messias, mestranda pelo Programa de Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi. Meu orientador é o prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva. Estamos realizando a pesquisa referente à minha dissertação de mestrado. Esta pesquisa tem por objetivo identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Gostaríamos de realizar um dos estudos da nossa pesquisa em sua organização. Se houver interesse, poderei fornecer mais informações a respeito das etapas e procedimentos da pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão fornecidos a todas as organizações participantes. Acreditamos que a reflexão gerada por este estudo possibilitará maior efetividade às iniciativas de gestão de botequins e estabelecimentos similares.

Obrigado pela atenção.

Luana Costa Pierre de Messias
Mestranda no Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas
Universidade Anhembi Morumbi

APÊNDICE 4: AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ALIMENTOS E
BEBIDAS

Prezados Senhores

Sou Luana Costa Pierre de Messias, aluna do mestrado profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi. tenho interesse em realizar a minha pesquisa acadêmica nessa empresa, como requisito para o desenvolvimento de minha dissertação na linha de pesquisa de operações em alimentos e bebidas, com o tema de gestão e hospitalidade em botequins cariocas, sob orientação do professor Doutor Rodrigo Cunha da Silva.

A pesquisa intitulada "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas" tem o objetivo identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Conforme estabelecido no Código de Ética da Pesquisa da Universidade Anhembi Morumbi, para que possamos realizar a pesquisa faz-se necessário que um responsável legal pela organização autorize formalmente a participação da empresa, assinando o termo anexo, concordando com os seguintes procedimentos:

- a) Utilização das informações sobre sua organização na pesquisa em questão; e
- b) Divulgação dos resultados dessa pesquisa.

Comprometo-me enviar uma cópia da dissertação, bem como das publicações científicas oriundas da pesquisa.

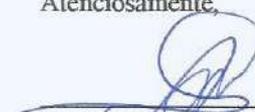
Atenciosamente,
Luana Costa Pierre de Messias
Mestranda de Programa de Pós-Graduação de Gestão em Alimentos e Bebidas
Universidade Anhembi Morumbi

Rio de Janeiro, 31 de JANEIRO de 2019

À Universidade Anhembi Morumbi
Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas

Declaro que autorizamos o uso das informações obtidas pela Luana Messias, aluna do Mestrado de Gestão Alimentos e Bebidas, junto a esta organização. Estamos cientes de que tais informações fazem parte da pesquisa intitulada "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas", realizada sob a responsabilidade do professor Dr. Rodrigo Cunha da Silva, da Universidade Anhembi Morumbi, e concordamos com a divulgação dos resultados obtidos nesse levantamento em artigos e publicações do meio acadêmico e profissional.

Atenciosamente,


Responsável legal pela organização

Sr(a) RODRIGUES DA SILVA
Cargo: GERENTE COMESTÍVEIS
Carimbo: CASA PALAQUETE COMESTÍVEIS


RUA URUGUAIANA, 224 - E 226
CENTRO - CEP 20.010-000
RIO DE JANEIRO - RJ

APÊNDICE 4: AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ALIMENTOS E
BEBIDAS

Prezados Senhores

Sou Luana Costa Pierre de Messias, aluna do mestrado profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi. tenho interesse em realizar a minha pesquisa acadêmica nessa empresa, como requisito para o desenvolvimento de minha dissertação na linha de pesquisa de operações em alimentos e bebidas, com o tema de gestão e hospitalidade em botequins cariocas, sob orientação do professor Doutor Rodrigo Cunha da Silva.

A pesquisa intitulada "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas" tem o objetivo identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Conforme estabelecido no Código de Ética da Pesquisa da Universidade Anhembi Morumbi, para que possamos realizar a pesquisa faz-se necessário que um responsável legal pela organização autorize formalmente a participação da empresa, assinando o termo anexo, concordando com os seguintes procedimentos:

- a) Utilização das informações sobre sua organização na pesquisa em questão; e
- b) Divulgação dos resultados dessa pesquisa.

Comprometo-me enviar uma cópia da dissertação, bem como das publicações científicas oriundas da pesquisa.

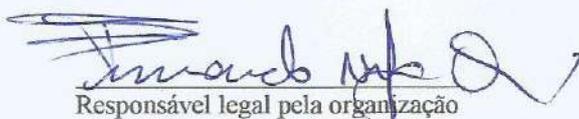
Atenciosamente,
Luana Costa Pierre de Messias
Mestranda de Programa de Pós-Graduação de Gestão em Alimentos e Bebidas
Universidade Anhembi Morumbi

Rio de Janeiro, 31 de JANUÁRIO de 2019

À Universidade Anhembi Morumbi
Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas

Declaro que autorizamos o uso das informações obtidas pela Luana Messias, aluna do Mestrado de Gestão Alimentos e Bebidas, junto a esta organização. Estamos cientes de que tais informações fazem parte da pesquisa intitulada "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas", realizada sob a responsabilidade do professor Dr. Rodrigo Cunha da Silva, da Universidade Anhembi Morumbi, e concordamos com a divulgação dos resultados obtidos nesse levantamento em artigos e publicações do meio acadêmico e profissional.

Atenciosamente,


Responsável legal pela organização

Sr(a): FERNANDO M. PINES
Cargo: Sócio
Carimbo:

ARMAZEM SENADO LTDA

APÊNDICE 5: TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ALIMENTOS E BEBIDAS

A aluna Luana Costa Pierre de Messias, do curso de Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas, é responsável pelo desenvolvimento da pesquisa "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas". O objetivo do estudo é identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa, que será desenvolvida no período de 01 de dezembro à 20 de janeiro de 2019. Sua participação oferecerá a oportunidade de refletir sobre a forma como vem sendo gerida a gestão e hospitalidade do seu estabelecimento.

Seu engajamento nesta pesquisa consiste na concessão de entrevista ao pesquisador, que terá duração de aproximadamente uma hora e será gravada com o seu consentimento. Esta entrevista poderá ocorrer em uma sala em seu local de trabalho ou em outro lugar de sua escolha. Durante a entrevista lhe serão feitas perguntas relacionadas à organização.

A entrevista será gravada pela pesquisadora e o relatório de pesquisa será enviado posteriormente para validação dos resultados. O resultado final desta pesquisa será disponibilizado a todos os participantes.

Todas as informações obtidas obedecem a critérios de confidencialidade, sendo utilizado um "nome código" para manter o seu anonimato.

Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. A decisão de não participar ou se retirar em qualquer momento não terá qualquer implicação para você. Caso você tiver ainda alguma outra dúvida em relação à pesquisa poderá comunicar-se pelos telefones abaixo:

Pesquisador: Luana Costa Pierre de Messias. Fone: (21) 979566467.

Orientador: Rodrigo Cunha da Silva. Fone: (11) 985181325.

Eu, ANTÔNIA A. RODRIGUES DA SILVA fui esclarecido(a) sobre a pesquisa: "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas". Concordo em participar dela e autorizo que meus dados sejam utilizados em sua realização.

Rio de Janeiro, 31 de JANEIRO de 2019.

Assinatura: _____ RG: 287940294

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará à guarda do pesquisador e a outra via é da posse do(a) próprio(a) participante da pesquisa.

APÊNDICE 5: TERMO DE ESCLARECIMENTO E CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ALIMENTOS E
BEBIDAS

A aluna Luana Costa Pierre de Messias, do curso de Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas, é responsável pelo desenvolvimento da pesquisa "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas". O objetivo do estudo é identificar e analisar de que forma os botequins cariocas registrados como patrimônio imaterial da cidade do Rio de Janeiro são geridos observando aspectos da hospitalidade na gestão da empresa.

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa, que será desenvolvida no período de 01 de dezembro à 20 de janeiro de 2019. Sua participação oferecerá a oportunidade de refletir sobre a forma como vem sendo gerida a gestão e hospitalidade do seu estabelecimento.

Seu engajamento nesta pesquisa consiste na concessão de entrevista ao pesquisador, que terá duração de aproximadamente uma hora e será gravada com o seu consentimento. Esta entrevista poderá ocorrer em uma sala em seu local de trabalho ou em outro lugar de sua escolha. Durante a entrevista lhe serão feitas perguntas relacionadas à organização.

A entrevista será gravada pela pesquisadora e o relatório de pesquisa será enviado posteriormente para validação dos resultados. O resultado final desta pesquisa será disponibilizado a todos os participantes.

Todas as informações obtidas obedecem a critérios de confidencialidade, sendo utilizado um "nome código" para manter o seu anonimato.

Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. A decisão de não participar ou se retirar em qualquer momento não terá qualquer implicação para você. Caso você tiver ainda alguma outra dúvida em relação à pesquisa poderá comunicar-se pelos telefones abaixo:

Pesquisador: Luana Costa Pierre de Messias. Fone: (21) 979566467.
Orientador: Rodrigo Cunha da Silva. Fone: (11) 985181325.

Eu, FERNANDO MAGALHÃES PINES, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa: "Do armazém com copa ao bar tombado: estudo de casos múltiplos sobre gestão e hospitalidade em botequins cariocas". Concordo em participar dela e autorizo que meus dados sejam utilizados em sua realização.

Rio de Janeiro, 31 de Setembro de 2019.

Assinatura: _____

RG: 08055198-9

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará à guarda do pesquisador e a outra via é da posse do(a) próprio(a) participante da pesquisa.

ANEXO 1: DECRETO MUNICIPAL Nº 34.869, DE 5 DE DEZEMBRO DE 2011

DECRETO Nº 34869

DE 5 DE DEZEMBRO DE 2011

Cria o cadastro dos Bares e Botequins Tradicionais - Patrimônio Cultural Carioca.

O PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições legais e,

CONSIDERANDO a importância cultural dos Bares e Botequins Tradicionais como locais de convivência democrática, que traduzem o "espírito" carioca de comemorar, de reunir, de festejar;

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer políticas de incentivos para a valorização e conservação dos valores patrimoniais inerentes a esses bens culturais da cidade, que passam por processo de transformação ou de desaparecimento;

CONSIDERANDO as singulares características dos bens em questão que, por força da sua continuidade histórica e de sua relevância local, se tomaram referência para a memória, a identidade cultural e a formação social carioca;

CONSIDERANDO a necessidade de se preservar a memória intangível da cultura carioca; e

CONSIDERANDO o parecer do Conselho Municipal de Proteção do Patrimônio Cultural do Rio de Janeiro (CMPC) no processo nº 01/005.542/2011;

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Cadastro dos Bares e Botequins Tradicionais - Patrimônio Cultural Carioca, nos termos do art. 132, § 2º, da Lei Complementar 111, de 1º de fevereiro de 2011.



Art. 2º O órgão municipal de proteção do patrimônio cultural deverá providenciar a inscrição no Cadastro dos Bares e Botequins Tradicionais - Patrimônio Cultural Carioca dos estabelecimentos abaixo relacionados:

Café Lamas – Rua Marquês de Abrantes, 18. Flamengo – 1874.

Bar Luiz – Rua da Carioca, 39. Centro – 1887.

Nova Capela – Avenida Mem de Sá, 96. Centro – 1903.

Casa Paladino – Rua Uruguaiana, 226. Centro – 1906.

Bar Brasil – Avenida Mem de Sá, 90. Centro – 1907.

Amazém do Senado – Rua Gomes Freire, 256. Centro – 1907.

Bar do Jóia – Rua da Conceição, esquina com a Rua Júlia Lopes. Centro 1909.

Restaurante 28 – Rua Barão de São Félix, 28. Centro – 1910.

Amazém São Thiago (ou Bar do Gomes) – Rua Áurea, 26. Santa Teresa – 1919.

Cosmopolita – Travessa do Mosqueira, 4. Centro – 1926.

Bar Lagoa – Avenida Epiácio Pessoa, 1674. Lagoa – 1934.

Adega Flor de Coimbra – Rua Teotônio Regadas, 34. Centro – 1938.

Parágrafo único. O órgão executivo municipal de proteção do patrimônio cultural deverá realizar os estudos necessários à inscrição dos bens citados neste artigo no Livro de Registro das Atividades e Celebrações e/ou no Livro de Registro dos Lugares, conforme estabelecem o Decreto nº 23.162, de 21 de julho de 2003, e a Lei nº 3.947, de 16 de março de 2005.

Art. 3º O órgão executivo municipal de proteção do Patrimônio Cultural poderá promover o cancelamento da inscrição no Cadastro dos Bares e Botequins Tradicionais - Patrimônio Cultural Carioca, caso o bem cultural não preserve as características marcantes que o identificaram como representativo desta categoria patrimonial.

Parágrafo único. Caso verifique que a hipótese é de cancelamento da inscrição do bem no Cadastro dos Bares e Botequins Tradicionais - Patrimônio Cultural Carioca, o órgão executivo municipal de proteção ao patrimônio cultural deverá comunicar ao estabelecimento os fatos que justificam o cancelamento do cadastro e estabelecerá o prazo de 30 dias para a apresentação de defesa. Rejeitada a defesa, o cancelamento da inscrição será efetivado.



Art. 4º O órgão municipal de proteção do Patrimônio Cultural deverá buscar, em conjunto com outros órgãos das esferas municipal, estadual e federal e instituições de caráter privado, meios de incentivos à conservação das características de ambiência e manutenção das atividades dos bens declarados.

Art. 5º O enquadramento dos estabelecimentos no Cadastro do Patrimônio Cultural Carioca dos Bares e Botequins Tradicionais autoriza a obtenção dos benefícios previstos na legislação pertinente, bem como outros incentivos que venham a ser criados.

Art. 6º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 5 de dezembro de 2011 - 447º da Fundação da Cidade.

EDUARDO PAES

D. O RIO 06.12.2011

ANEXO 2: DECRETO MUNICIPAL Nº 36.605, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2012

DECRETO Nº 36605

DE 11 DE DEZEMBRO DE 2012

Declara Patrimônio Cultural Carioca bares e botequins tradicionais que menciona.

O PREFEITO DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, no uso de suas atribuições legais e,

CONSIDERANDO a existência do Registro de Bares e Botequins Tradicionais como Patrimônio Cultural Carioca o qual considera tais estabelecimentos como locais de convivência democrática que traduzem o "espírito" carioca de comemorar, de reunir, de festejar;

CONSIDERANDO a necessidade de buscar mecanismos de incentivos para a permanência desses bens culturais da cidade que passam por processo de transformação ou de desaparecimento;

CONSIDERANDO a ancestralidade e as características dos modos do fazer dos bens em questão que, através da sua continuidade histórica e sua relevância local, se tomaram referência para a memória, a identidade cultural e a formação social carioca;

CONSIDERANDO a necessidade de se ampliar a preservação da memória intangível da cultura carioca na figura dos Bares e Botequins tradicionais, e

CONSIDERANDO os estudos realizados pelo Instituto Rio Patrimônio da Humanidade,

DECRETA:

Art. 1º Ficam declarados Patrimônio Cultural Carioca os seguintes Bares e Botequins Tradicionais da Cidade do Rio de Janeiro, nos termos do Decreto 23.162, de 21 de julho de 2003 e da Lei 3.947, 16 de março de 2005:

- I - Adega da Velha (década de 1960) – Rua Paulo Barreto, 25 lojas A e B – Botafogo;
- II - Adega Pérola (1957) – Rua Siqueira Campos, 138 loja A – Copacabana;



- III - Amazém Cardoso – Rua Cardoso Junior, 312 – Laranjeiras;
- IV - Bar Adonis (1952) – Rua São Luiz Gonzaga, 2156 loja A – Benfica;
- V - Bar Bip Bip (1968) – Rua Almirante Gonçalves, 50 loja D – Copacabana;
- VI - Bar e Restaurante Cervantes (1955/65) – Rua Prado Junior, 335 loja B – Copacabana;
- VII - Café e Bar Brotinho (Bar da Dona Maria) (década de 1950)– Rua Garibaldi, 13 – Tijuca;
- VIII - Café e Bar Lisbela (Bar da Amendoeira) (anos 1950) - Rua Conde de Azambuja, 881 – Maria da Graça;
- IX - Café e Bar Pavão Azul (1957) – Rua Hilário de Gouveia, 71, loja – Copacabana;
- X - Casa da Cachaça (1960) – Avenida Mém de Sá, 110 – Lapa;
- XI - Casa Villarino (1953) – Avenida Calógeras, 6 loja B – Centro;
- XII - Restaurante Salete (1957) – Rua Afonso Pena, 189 loja _ Tijuca;
- XIII - Bar e Restaurante Jobi (1956) - Avenida Ataulfo de Paiva, 1166- Leblon.
- XIV - Bar e Restaurante Urca (1939) - Rua Cândido Gaffrée, 205 – Urca.

Parágrafo único. O órgão executivo municipal de proteção do Patrimônio Cultural inscreverá os bens citados no “caput” deste artigo no Livro de Registro das Atividades e Celebrações e no Livro de Registro dos Lugares.

Art. 2º O prazo de validade desta Declaração, conforme a Legislação vigente é de 10 (dez) anos, podendo haver revalidação por novo período, após análise pelo Conselho Municipal de Proteção do Patrimônio Cultural - CMPC.

Parágrafo único. Poderá haver o cancelamento da Declaração, caso o bem cultural não mantenha as características marcantes que o identificaram como representativo do modo tradicional carioca de Atividade e de Lugar, a critério do CMPC, ou que tenha suas atividades cessadas.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Rio de Janeiro, 11 de dezembro de 2012 - 448º da Fundação da Cidade.

EDUARDO PAES

D. O RIO 12.12.2012