

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
VINICIUS VAL GONÇALVES CORDEIRO FERNANDES

**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS
DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE
CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**

SÃO PAULO

2015

VINÍCIUS VAL GONÇALVES CORDEIRO FERNANDES

**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS
DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE
CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração *Hospitalidade* e linha de pesquisa *Hospitalidade: Serviços e Organizações*, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Andyara Lena Camargo e co-orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

SÃO PAULO

2015

VINÍCIUS VAL GONÇALVES CORDEIRO FERNANDES

**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS
DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE
CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração *Hospitalidade* e linha de pesquisa *Hospitalidade: Serviços e Organizações*, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Andyara Lena Camargo e co-orientação da Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada.

Aprovado em

Prof. Dra. Andyara Lena Camargo

Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Prof. Dr. Airton Cavenaghi

Prof. Dra. Elizabeth Torres

DEDICATÓRIA

A minha mãe, minhas tias e tios e a Elise.
Em especial a minha tia Célia, em seu agradecimento e sua memória.

AGRADECIMENTOS

Obrigado a toda minha família, minha namorada Elise, a família Castro, minha irmã e sua família por me compreenderem nas minhas ausências devido a pesquisas, entrevistas, dias e noites de leitura ou escrita.

Obrigado a minha orientadora Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e minha co-orientadora Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, foi um privilégio ser orientado por ambas. Obrigado aos professores Airton Cavenaghi, Luiz Octavio Camargo, Maria do Rosário Salles, Sergio Moretti. Obrigado professoras Mirian Rejowski e Sênia Bastos, por todo o auxílio na compreensão de diferentes óticas do trabalho.

Obrigado a meus colegas de trabalho, Adriana, Niuler e Felipe, que por vezes me apoiaram e compreenderam minha ausência em eventos e reuniões.

Obrigado aos profissionais entrevistados que se disponibilizaram e contribuíram para a pesquisa.

Obrigado aos colegas de mestrado pela companhia e incentivo, em especial a Cláudia Mello minha parceira de artigos e pesquisas bibliográficas.

Em especial muito obrigado a minha avó Ana e minha tia Célia, em memória a todos os ensinamentos que ambas me deixaram.

EPÍGRAFE

“Morre lentamente quem não muda de marca, não se arrisca a vestir uma nova cor ou não conversa com quem não conhece”

Pablo Neruda

RESUMO

O artigo propõe uma análise sobre a gestão de serviços e stakeholders, dentro das padarias da região dos Jardins, considerando o processo de co-criação de valor e a influência dos domínios da hospitalidade nas relações sociais que ali existem. O objetivo geral foi compreender a influência dos domínios da hospitalidade nas relações entre padarias e stakeholders. Partindo desta problemática foram estabelecidas as seguintes proposições: o bom relacionamento com stakeholders, sempre favorece o processo de co-criação de valores e a formulação de uma estratégia que atenda à expectativa de todos; o processo de co-criação ocorre, ainda que nem todos os stakeholders envolvidos, possuam um bom relacionamento; o objeto pesquisado tem como prioridade a oferta de produto, não focando na experiência oferecida ao cliente, portanto ignorando o processo de co-criação. Entrevistas foram realizadas com gestores e funcionários seguidas de um roteiro. Por meio desta pesquisa foi possível identificar que os domínios da hospitalidade facilitam a implementação dos processos de co-criação e que existe uma preocupação com o serviço e experiência do cliente por parte das padarias, ainda que de maneira desorganizada e intuitiva.

Palavras-Chave: Hospitalidade, *Stakeholders*, Serviços, Padaria, São Paulo.

ABSTRACT

The article proposes an analysis of the management services and stakeholders in the bakery of the Jardins district, considering the co-creation of value and influence of the areas of hospitality in social relations that exist there. The overall objective was to understand the influence of the areas of hospitality in relations between bakeries and stakeholders. Starting from this issue the following propositions were established: good relationships with stakeholders, always favors the co-creation of values and the formulation of a strategy that meets the expectations of all; the co-creation occurs, even if all the stakeholders involved, have a good relationship; the researched object has prioritized the product offering, not focusing on the experience offered to customers, thus bypassing the process of co-creation. Interviews were conducted with managers and employees follow a script. Through this research it was possible to identify the areas of hospitality facilitate the implementation of co-creation processes and there is a concern with the service and customer experience by bakeries, albeit disorganized and intuitive way.

Keywords: *Hospitality, Stakeholders, Services, Bakery, São Paulo.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grau de Relevância dos <i>stakeholders</i> – Santo Pão <i>Boulangerie</i> ..	63
Quadro 2 – Grau de Relevância dos <i>stakeholders</i> – Benjamin Abrahão	68
Quadro 3 – Grau de Relevância dos <i>stakeholders</i> – Padaria Brasileira.....	74
Quadro 4 – Grau de Relevância dos <i>stakeholders</i> – Padaria Ministro	81
Quadro 5 – Comparativo das proposições e objetos da pesquisa	88
Quadro 6 – Comparativo dos objetivos da pesquisa	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades relacionadas à hospitalidade	24
Figura 2 – Fabricação de Pão no Egito Antigo, 1279-1213 a.C. (Ramsés II)...	30
Figura 3 – Padaria e Confeitaria Santa Tereza em 1910	37
Figura 4 - Visão produtiva da empresa	44
Figura 5 - Dinâmica dos <i>Stakeholders</i>	45
Figura 6 - Criando valor para os <i>stakeholders</i>	46
Figura 7 - Tipologia dos Stakeholders.....	48
Figura 8 – Avaliação dos <i>stakeholders</i>	50
Figura 9 – Mapa dos Objetos de Estudo, Região Jardins	59
Figura 10 – Fachada Padaria Santo Pão	61
Figura 11 – Fachada Padaria Benjamin Abrahão.....	66
Figura 12 – Fachada Padaria Brasileira Unidade Augusta.....	72
Figura 13 – Folheto divulgação das redes sociais Padaria Brasileira	76
Figura 14 – Interior Padaria Ministro	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cruzamento <i>stakeholders</i> e fatores interesse	51
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias

ITPC – Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria

SINDIPAN – Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria do Estado de São Paulo

SINDIPADEIRO – Sindicato dos Padeiros de São Paulo

UGT – União Geral dos Trabalhadores

UPPSP – União dos proprietários das Padarias de São Paulo

GLOSSÁRIO

Inferência - Conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Fornari - manuseavam e mantinham os fornos comunitários; só assavam os pães para terceiros.

Pistores - preparavam a massa e a assavam; costumeiramente revendendo o produto pronto.

Farinha do Reino - Maneira como a farinha de trigo era conhecida na época em Portugal.

Comissão Pão de Guerra - exigia um rendimento mínimo de 80% sobre o trigo em grão em sua moagem, além da inclusão mínima de 5% de Fubá de Milho na produção do Pão de Guerra, sendo a porcentagem aumentada progressivamente, de acordo com estoques. Na prática, outras farinhas incluindo as farinhas de mandioca, também eram incorporadas ao “Pão de Guerra” (Decreto – lei nº 5.612, de 28 de julho de 1932. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo).

Club Athletico Paulistano - Tradicional clube Paulistano fundado em 29 de dezembro de 1900, teve sua sede do Jardim América completamente inaugurada no seu aniversário de 17 anos, em 29 de dezembro de 1917

Boulangerie - Padaria

À la carte - expressão francesa, significando “como está listado no cardápio”

Buffet - estilo de serviço alimentar onde o comensal encontra a comida pronta para consumo em grandes mesas que retém a comida aquecida

Patisserie - Confeitaria

Turnover - a palavra na língua inglesa significa “virada” ou “renovação”. Aqui empregada como termo de rotatividade em determinada função ou emprego

Giro - referente à mudança das pessoas que frequentam o lugar

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE E COMENSALIDADE	23
1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE HOSPITALIDADE	23
1.2 COMENSALIDADE	27
1.3 O PÃO NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE	30
1.4 PADARIAS E A HOSPITALIDADE	33
1.5 IMIGRANTES E FORMAÇÃO DA PADARIA PAULISTA	35
CAPÍTULO 2 – <i>STAKEHOLDERS</i> E CO-CRIAÇÃO DE VALORES	43
2.1 TEORIA DE <i>STAKEHOLDERS</i>	43
2.2 ANÁLISE E ADMINISTRAÇÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	49
2.3 <i>STAKEHOLDERS</i> E A CO-CRIAÇÃO DE VALOR	52
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: PADARIAS DOS JARDINS	57
3.1 OS JARDINS	57
3.2 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	59
3.3 – CASO I: SANTO PÃO <i>BOULANGERIE</i>	61
3.3.1 – <i>Caracterização da empresa</i>	61
3.3.2 – <i>Dinâmica de stakeholders</i>	62
3.3.3 – <i>Processo de co-criação de valor</i>	64
3.4 – CASO II: PADARIA BENJAMIN ABRAHÃO JARDINS	66
3.4.1 – <i>Caracterização da empresa</i>	67
3.4.2 – <i>Dinâmica de stakeholders</i>	68
3.4.3 – <i>Processo de co-criação de valor</i>	70
3.5 – CASO III: PADARIA BRASILEIRA AUGUSTA	72
3.5.1 – <i>Caracterização da empresa</i>	72
3.5.2 – <i>Dinâmica de stakeholders</i>	73
3.5.3 – <i>Processo de co-criação de valor</i>	77
3.6 – CASO IV: PADARIA MINISTRO ROCHA AZEVEDO	79
3.6.1 – <i>Caracterização da empresa</i>	79
3.6.2 – <i>Dinâmica de stakeholders</i>	80

3.6.3 – <i>Processo de co-criação de valor</i>	83
3.7 – ANÁLISE COMPARATIVA.....	84
3.7.1 – <i>Dinâmica de stakeholders</i>	84
3.7.2 – <i>Processo de co-criação de valor</i>	86
3.7.3 – <i>Quadros de análise comparativa</i>	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA	99
APÊNDICE 2 – DINAMICA DE <i>STAKEHOLDERS</i>	106
APÊNDICE 3 – CONCEITO DE HOSPITALIDADE.....	107
APÊNDICE 4 – AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA	108
APÊNDICE 5 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	109
APÊNDICE 6 – CODIFICAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E ENUMERAÇÃO	110
APÊNDICE 7 – ROTEIRO OBSERVAÇÃO DIRETA.....	111
APÊNDICE 7– AUTORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	112
APÊNDICE 8 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	122

INTRODUÇÃO

As expectativas do cliente quanto ao produto e serviço ofertados têm se revelado constantemente mais exigentes. Devido aos meios de comunicação atuais, a troca de informações relacionadas a um determinado produto ou prestador de serviços ocorre de maneira imediata, influenciando diretamente o consumidor que estuda adquiri-los. Kotler (2003) destaca o quanto esta característica da globalização põe em evidência a necessidade de estratégias bem definidas e técnicas de gestão dinâmicas, visando assim um aumento de competitividade por parte da empresa.

Tratando ainda sobre a importância das estratégias comerciais aplicadas Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) comentam da experiência intangível oferecida pelos servidores (anfitrião) ao servido (hóspede), tendo em vista que a partir deste “momento da verdade”¹, se formará uma visão do cliente a respeito da empresa provedora dos serviços. Assim podemos assumir quão importante é o cumprimento das expectativas previamente concebidas pelos clientes em relação à marca, já que os mesmos podem vir a atuar favorável ou desfavoravelmente com relação a empresa futuramente.

Nota-se, portanto, que atender à necessidade básica do cliente não é mais suficiente, mas sim atendê-la de maneira ímpar, criando uma relação mais direta com o mesmo, o que termina por enaltecer a necessidade crescente de adequação por parte das empresas. Lashley (2004) observa as dificuldades dos prestadores em oferecerem uma marca que satisfaz às necessidades do cliente, mas que, ao mesmo tempo, satisfaz aos desejos do comprador de ser suprido com serviço personalizado. Lashley ainda observa o quão claro é a existência de uma representatividade, hóspede e anfitrião e que a troca ainda que comercial, demonstra uma dimensão da hospitalidade.

Quanto à compreensão da hospitalidade, esta é assim definida por Telfer (2004, p.54), “Em seu significado básico, pode-se definir o termo hospitalidade do seguinte modo: é a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente, acomodação para pessoas que não são membros regulares da casa”. Ainda

¹ Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.146) os momentos de interação entre cliente e empresa e que definem a impressão do mesmo sobre a empresa. A oportunidade de satisfazer ou não a necessidade do receptor ocorre.

sobre a hospitalidade Brillat-Savarin (1995) comenta: “Receber um convidado torna [o anfitrião] responsável por sua felicidade, enquanto a visita estiver debaixo do seu teto” (Brillat-Savarin, 1995, p14). Mesmo que de maneira concisa, estas definições nos fornecem conceitos de hospitalidade, que nos auxiliam na compreensão das práticas empregadas no atendimento ao cliente e que segundo Lashley (2004) devem ser aplicadas de modo mais eficiente.

Ainda quanto a hospitalidade, Gotman (2001), se refere a esta como o processo de agregar o outro à uma determinada comunidade. Gotman (2009) também comenta que, mesmo que essa seja encenada e treinada, a maneira a qual o “anfitrião” a passa para o “hóspede” pode ser espontânea. Por vezes é possível observar um serviço ou atendimento que ultrapassa, o estabelecido pelo contrato, desta maneira o anfitrião, pratica o ato de maneira tão natural, que atende ao hóspede como se o estabelecimento realmente fosse uma extensão de sua casa.

Lashley (2004) observa a representação de hospitalidade em suas diferentes dimensões² e como o termo no inglês *hospitality*, se refere diretamente ao setor de turismo e hotelaria, que a anos se utiliza de técnicas e ferramentas baseadas em práticas hospitaleiras e que obtiveram resultados importantes na capitalização e manutenção de clientes. Todavia, a aplicação dos mesmos preceitos quando em outros setores de prestação de serviços, encontra-se ainda em estágio de desenvolvimento e aplicação.

Na compreensão de hospitalidade de Gotman (2001), quando agregando o outro à uma comunidade, é possível compreender que a hospitalidade não abrange tão somente a relação empresa e cliente, bem como também empresa e seus colaboradores, parceiros, sócios e até mesmo a maneira da empresa em se relacionar com seus concorrentes e as questões políticas vigentes. De tal maneira, se torna imprescindível a compreensão do termo *stakeholder*.

Freeman (1984) define os *stakeholders* como todos os grupos ou indivíduos que influenciam ou podem vir a serem influenciados pela empresa ou organização. Utilizando-se desta definição, torna-se possível compreender o papel ocupado pelo cliente e que foi descrito anteriormente, o servido, além de influenciado pela maneira como foi atendido, também gerará influência sobre a

² Lashley (2004) divide as atividades relacionadas com a hospitalidade setorizando-as em: Privado; Comercial e Social.

organização indiretamente, já que expressando sua satisfação ou insatisfação, poderá agir de maneira positiva ou negativa para a reputação da empresa.

Ainda sobre a teoria dos *stakeholders*, Teixeira e Domenico (2008) os colocam como entidades sociais, sejam elas individuais ou coletivas, e que possuem a capacidade de interferir nos objetivos da empresa. Tal interferência segundo Freeman (1984) pode ocorrer por intermédio de variações diretas (provindas de dificuldades de entrega de fornecedores; contratos com empresas de *vallet*; satisfação da clientela) assim como as variações indiretas (aumento de taxas; variações climáticas; variações de safra de matéria-prima).

Freeman (2010) aponta que a teoria de *stakeholders*, possibilita uma visão completa, compreendendo e estudando todos os relacionamentos da empresa, o que afeta diretamente o planejamento estratégico, a forma de pensar, a viabilidade de cooperação e os processos de co-criação que podem ser aplicados ou refutados. Tal processo de co-criação de valor exige um mapeamento e compreensão, para que se escolha os *stakeholders* adequados para os quais e com os quais serão criados valores.

Assim, a delimitação do tema ocorreu a partir da atuação do mestrando como profissional e professor de panificação. Com experiência de 5 anos trabalhando diretamente na indústria de panificação, foi possível observar a evolução e a diversificação dos diversos tipos de serviços oferecidos pelas padarias. Tais empreendimentos apresentam nichos de clientela variados, conseqüentemente os serviços prestados por cada uma destas padarias necessitam compreender seu cliente e adequar-se da melhor maneira possível.

A cidade de São Paulo é um centro comercial de destaque para a economia nacional e internacional. A promoção de eventos e reuniões comerciais, torna a capital paulista o centro econômico-financeiro do país, criando um enorme fluxo de visitantes diários. Somados aos turistas, os residentes da metrópole e arredores, que segundo o IBGE (2013) giram em torno de 18 milhões de habitantes, criam o maior mercado consumidor do país (IBGE).

Este fluxo intenso de uma clientela em potencial, elucida a existência de cerca de 4 mil padarias na Grande São Paulo de acordo com os dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP). Ainda segundo a ABIP e o Instituto Tecnológico (ITPC), o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria em 2013 foi de 8,7%, levando a um

faturamento bruto de R\$76.405 bilhões. Mesmo sendo dono de números expressivos, o setor constatou sua primeira baixa de crescimento nos últimos 8 anos (desde o ano de 2007, o setor não se deparava com um crescimento abaixo dos 10%), tais sinais de desaquecimento claramente são influenciados por questões econômicas e governamentais, contudo torna-se também latente uma necessidade de inovar na captação e consolidação de novos clientes consumidores para o setor, bem como na formação de novos acordos comerciais que possam beneficiar de maneira evidente as organizações envolvidas.

Desta maneira o estudo destina-se a identificação da hospitalidade quando no trato entre padaria e seus *stakeholders*, exaltando as alterações causadas por este convívio. Assim se formula o seguinte problema central: Como a hospitalidade influencia as relações entre a padaria e seus *stakeholders*?

A pesquisa objetiva demonstrar as relações sociais intrínsecas presentes no trato entre organizações comerciais ou mesmo na prestação de serviços ao cliente.

Pautado na Teoria dos *Stakeholders*, e na compreensão da hospitalidade como forma a estudar as relações sociais, o projeto visa realizar um estudo de casos em padarias do bairro Jardins, da cidade de São Paulo, utilizando-se destas como cenário para o aprofundamento das questões em rigor.

Por intermédio de um modelo conceitual do funcionamento das padarias, representado pelo mapa de *stakeholders*, a pesquisa propõe observar as relações entre a área de serviços das padarias, os processos de co-criação da mesma e a influência dos domínios da hospitalidade nas relações entre todos os *stakeholders*.

Devido ao caráter empírico e exploratório, e por se tratar de uma situação contemporânea, a metodologia utilizada é a de Yin (2005) que propõe o estudo de caso, entendendo esta como a melhor maneira de abordar o tema, permitindo uma investigação dentro de seu próprio contexto. Ainda segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória age no desenvolvimento e esclarecimento de ideias, fomentando problemas específicos.

A definição dos objetos de estudo, iniciou-se pelo recorte do bairro Jardins, por conta de sua grande variedade de estabelecimentos pertencentes à área de panificação. Esta variedade se estende não só por intermédio da

especialização dos produtos, mas também por meio do tipo de serviço prestado, ofertando assim diferentes caracterizações para cada um dos objetos.

Iniciando a primeira etapa do estudo, foi realizada a pesquisa bibliográfica como primeira fonte de evidências, na busca de aprofundamento sobre questões como a Teoria de *Stakeholders*, com a contribuição de Freeman (1984;2007;2010); Carrol e Buchholtz (2003); Clarkson (1995); Reed *et al* (2009); Mitchell, Agle e Wood (1997). A revisão da literatura referente aos serviços teve a contribuição de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005); Prahalad e Hamel (2005); Meyer (2007); Albrecht (1998).

Fomentando subsídios referentes à hospitalidade foram consideradas as bibliografias de Dias (2002); Lashley e Morrison (2004); Wada (2004); Camargo (2004); Gotman (2001; 2009); Grassi (2011); Telfer (2004); Baptista (2002); Dencker e Bueno (2003). Para guiar o tema comensalidade e panificação foram utilizados Boutaud (2011); Freixa e Chaves (2009); Savarin (1995); Revel (1982); Matos (2013); Perissini (2005); Sebess (2010). Na conclusão da revisão de literatura, referentes ao processo de co-criação foram utilizados Prahalad e Krishnan (2008); Ramaswamy e Gouillart (2010); Govier (2008); Frooman (1999).

No segundo momento, a ferramenta utilizada foi o protocolo de Yin (2005, p. 61) apresentado no Protocolo de Pesquisa (Apêndice 1), que tem como ordem os seguintes itens: Procedimento da coleta de dados; Esboço do relatório do estudo de caso; Questões do estudo de caso; Guia para o relatório do estudo de caso e coletas de evidências, por intermédio de observação direta. O protocolo também exalta a utilização de ao menos três fontes de evidência, visando a validação dos futuros resultados. Como principais fontes de coleta de dados Yin (2005) cita: análise documental; entrevista; artefatos; observação direta e observação participante. No presente estudo serão trabalhadas a análise documental; pesquisa bibliográfica; observação direta e entrevistas semiestruturadas.

Na análise documental, foram realizadas pesquisas em documentos oficiais, tanto públicos quanto aqueles fornecidos pelos gestores entrevistados, enriquecendo as referências históricas de todos os objetos, bem como a da região do bairro Jardins e do histórico da panificação na cidade de São Paulo.

A observação direta se deu por meio de visitas aos objetos de estudo, utilizando-se de uma caderneta de anotações e um roteiro de observação. Foram observados padrões e situações previamente estabelecidas pelo autor e que detenham relevância ao estudo proposto. Ao longo das visitas, o pesquisador não informará os atendentes do estabelecimento sobre sua averiguação, de maneira a não influenciar a atitude dos mesmos.

As entrevistas semiestruturadas decorreram nos locais de trabalho de cada um dos entrevistados, visando um maior relaxamento e, portanto, incentivando propensão de respostas autênticas. As questões formuladas serão estruturadas se utilizando do Protocolo de Pesquisa (Apêndice 1) como guia, também se fundamentando nas futuras categorizações das respostas, afim de uma melhor utilização da sistematização da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Análise de conteúdo se define como um conjunto de “técnicas de análises das comunicações”. Instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (BARDIN, 2011, p.43).

De tal maneira, cinco elementos de comunicação são ressaltados: fonte; processo de codificação; mensagem; processo de decodificação e receptor. Além destas, também se utilizada a pergunta “por quê”, esta auxiliará na criação de inferências sobre: características do texto; causas e antecedentes da mensagem; efeitos de comunicação.

Por motivos elucidativos foram apresentados aos entrevistados uma ficha com o conceito de *stakeholder* e uma ficha com os conceitos dos domínios da hospitalidade considerados para a pesquisa (Apêndices 2 e 3). O roteiro de entrevistas (Apêndice 5) foi elaborado com a contribuição de Bardin (2011) e foi mantido pelo pesquisador, não sendo revelado ao entrevistado. A solicitação de autorização para a realização das entrevistas (Apêndice 4), agradece o entrevistado e o esclarece sobre as particularidades da entrevista, a viabilidade em manter-se anônimo e também informa ao mesmo que a entrevista será gravada.

Como entrevistados foram selecionados os gerentes de salão das padarias e os funcionários atendentes com maior tempo de trabalho junto à empresa. Durante a entrevista foi requerido aos entrevistados que apontassem dois dos *stakeholders* considerados mais relevantes. Considerando o processo

de análise de conteúdo, o pesquisador então elege um *stakeholder* e entra em contato com o mesmo, buscando a realização de uma entrevista complementar. Tal entrevista com o *stakeholder* evita uma visão unilateral da pesquisa, tendo este interlocutor a possibilidade de também apresentar sua ótica.

Assim como objetivo geral a investigação pretendeu compreender a influência dos tempos da hospitalidade nas relações entre padarias e *stakeholders*. Foram estabelecidos como objetivos específicos: Identificar o grau de relevância de *stakeholders*, classificando-os como primários e secundários; Compreender o público de cada uma das padarias e o tipo de serviço ofertado ao mesmo; Identificar a presença de processos de co-criação nas padarias. As proposições trabalhadas pela pesquisa, são resultantes de investigações preliminares, estas apresentam-se da seguinte maneira (P1) o bom relacionamento com *stakeholders*, sempre favorece o processo de co-criação de valores e a formulação de uma estratégia que atenda à expectativa de todos.; (P2) o processo de co-criação ocorre, ainda que nem todos os *stakeholders* envolvidos, possuam um bom relacionamento; (P3) o objeto pesquisado tem como prioridade a oferta de produto, não focando na experiência oferecida ao cliente, portanto ignorando o processo de co-criação.

Foram escolhidas quatro diferentes padarias, sendo cada uma delas representante de uma categoria específica, assim como definidas pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP). Tais categorias são: Loja Master (oferecendo uma vasta gama de produtos); Loja Gourmet (tendo em seu portfólio alimentos prontos que atendem a todas as refeições); Loja Express (oferecendo auto-serviço e agilidade ao cliente); Loja Especializada (Produtos de produção própria, extrema qualidade e grife). Destas serão representadas no estudo duas na categoria Express; uma na categoria Master e uma na categoria Especializada. Merece destaque uma das padarias da categorização Express, que servirá de contraponto no cruzamento e interpretação de dados ao final da pesquisa, tendo em vista o diferente nicho de clientela frequentador da mesma.

O presente estudo é apresentado em três capítulos: no primeiro são tratados os tempos de hospitalidade e inserida nesses, a comensalidade; o segundo capítulo evidencia a prestação de serviços e a teoria de *Stakeholders*; no terceiro capítulo os objetos de estudo são apresentados e caracterizados, bem como a análise, discussão e comparação dos dados coletados; as

considerações finais tratam da análise da problemática e das proposições da pesquisa, sequencialmente são feitas sugestões para futuras investigações abordando os domínios da hospitalidade no trato com os *stakeholders* e como esta influi nos processos de co-criação.

CAPÍTULO 1 – HOSPITALIDADE E COMENSALIDADE

Este capítulo visa firmar os domínios de hospitalidade, apresentando-os por meio de diferentes autores e suas óticas, relacionando estas à comensalidade e a sua presença na prática de serviços comerciais, introduzindo a comercialização da hospitalidade.

A comensalidade se apresenta como um representante da hospitalidade, atuando frequentemente como um fomentador de inter-relações sociais entre anfitrião e hóspede.

O capítulo também enaltece a padaria como plano de fundo para as práticas de hospitalidade, demonstrando o histórico de acolhimento das mesmas e como estão ligadas ao histórico paulistano.

1.1 Fundamentos Teóricos de Hospitalidade

Na compreensão dos domínios da hospitalidade podemos conceituar suas práticas como uma série de comportamentos fundamentados na base social, implicando a reciprocidade, altruísmo e mutualidade. Estas tendem a abranger questões relacionadas ao comportamento e atitude, dos envolvidos. Quanto a hospitalidade Lashley comenta:

A função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. Os atos relacionados com a hospitalidade obtêm este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões) e aqueles que a recebem (os hóspedes) ” (LASHLEY, 2004, p.26)

Em outra compreensão da hospitalidade Gidra e Dias (2004) citam:

... reconhecer que ser anfitrião, hóspede e hospiteiro podem constituir três amostras que se referem a uma mesma coisa, elas podem ser encontradas com significados recíprocos em um mesmo indivíduo ou em uma mesma representação social da hospitalidade." (GIDRA e DIAS, 2004, p. 130)

Ainda quanto a conceituação do termo hospitalidade, Gidra e Dias (2004) comentam da necessidade em reconhecê-la como fenômeno psicossociocultural; reconhecer sua complexidade e que esta se manifesta em variados tempos, contextos e dimensões; reconhecem também a necessidade

de observar a hospitalidade por intermédio de diferentes óticas, fazendo uma ponte entre diferentes disciplinas e ciências.

Lashley (2004) avalia os domínios da hospitalidade, como presente em três diferentes âmbitos:

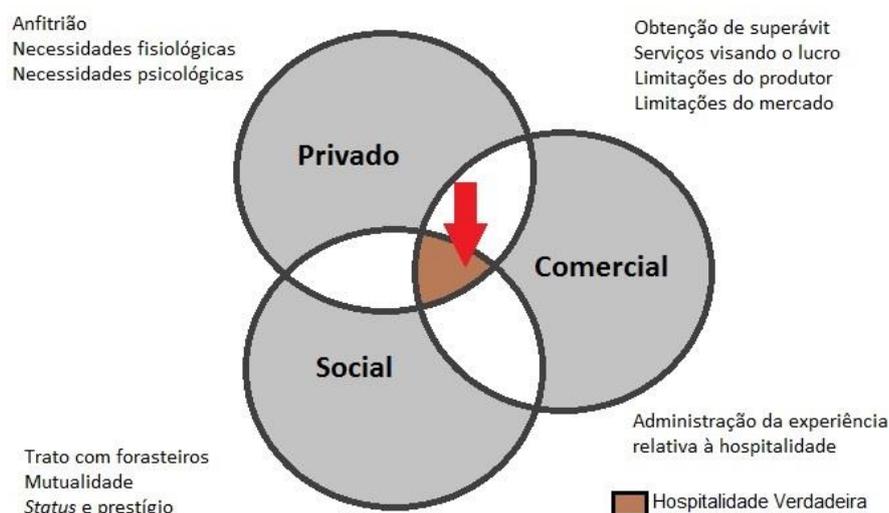


Figura 1 – Atividades relacionadas à hospitalidade

Fonte: Lashley, 2004, p.6 (Adaptação e Tradução do autor)

Social – abrangendo a influência da hospitalidade nos cenários sociais, produção e consumo de alimentos, entretenimento e acomodação.

Privado – englobando a presença da hospitalidade no âmbito doméstico, a influência da hospitalidade no trato anfitrião e hóspede em sua original concepção.

Comercial – abrangendo a hospitalidade nas relações econômicas, no setor privado e público.

Por meio do dimensionamento colocado por Lashley (2004), torna-se possível a fragmentação mencionada por Gidra e Dias (2004), facilitando a comparação e diferenciação das relações sociais que apresentam traços de hospitalidade.

Ainda quanto as dimensões da hospitalidade Camargo (2004) a conceitua não só por espaço: doméstico, público e comercial; mas também por meio dos tempos na qual a hospitalidade ocorre e assim os divide em: receber, hospedar, alimentar e entreter. Tal conceituação torna mais simples a compreensão dos atos hospitaleiros em suas diversas faces. A presente pesquisa tratou os tempos

(receber, alimentar e entreter) presentes nas padarias (locais comerciais) que recebem turista de negócios.

Ao longo das conceituações de hospitalidade podemos observar que, esta possui como vertente central a interação pessoal, na qual por meio da reciprocidade, ocorre um revezamento de posições entre hóspede e anfitrião, possibilitando a formação de vínculos sociais.

No entanto Camargo (2011) observa a presença de rituais de acolhimento, presentes na virtude da hospitalidade, atuam como fatores de inclusão e, portanto, também de exclusão, “Designa o pertencimento de alguns, mas também a condição de estranho de outros. Os incluídos são iguais de alguma forma. O estranho é o bárbaro...” (Camargo, 2011, p. 15).

Assim observa-se a existência de um antagonista da hospitalidade, a hostilidade, relacionada ao estranho ou ao inimigo. Portanto compreende-se que a interação social, não vem a criar somente um vínculo ou amizade, mas pode vir a conceber a hostilidade, a agressão. Compreender este conceito, nos permite identificar as relações sociais presentes no cotidiano, contextualizando-as com pesquisa.

Quanto a exposição diária aos conceitos de hospitalidade, Baptista (2002) enaltece a presença da hospitalidade em situações diárias, não se limitando às aplicações hospitaleiras do turismo. “...alargar a atitude de acolhimento e de cortesia a todo o próximo, seja ele o vizinho, o colega de trabalho ou qualquer outro que no dia a dia cruza o nosso caminho”. (Baptista, 2002 p. 162).

Ao analisar aspectos operacionais e de serviços, integrantes da vertente comercial de Lashley (2004), o presente estudo fundamenta-se de uma maneira geral em autores que venham a fomentar o comércio da hospitalidade (Gotman, 2001), partindo sempre da ótica do anfitrião que irá ao recebimento e atendimento do cliente (hóspede).

Em explicação sobre o surgimento do comércio da hospitalidade Benveniste (1995) comenta:

Em data histórica, a instituição tinha perdido sua força no mundo romano: ela supõe um tipo de relações que não era mais compatível com o regime estabelecido. Quando a antiga sociedade se torna nação, as relações de homem a homem, de clã a clã, se abolem, só subsiste a distinção do que é interior ou exterior à civitas. (BENVENISTE, 1995, p. 95)

Grassi (2011) explica que ao longo dos séculos o grande fluxo de viajantes e peregrinos, somados as necessidades de comércio, acabaram por desenvolver uma indústria de recebimento e hospedagem, ainda que inicialmente, estes locais não possuíssem a apreciação dos moradores locais. Um viajante de verdadeiro prestígio, se hospedaria no domicílio de um dos moradores da cidade, com o qual o mesmo obtivesse algum vínculo social.

Desta mudança e desenvolvimento da relação comercial, Gotman (2009) coloca a importância da inclusão de um terceiro fator, que aplica valência ao acordo comercial:

Da dádiva à relação comercial, o devido substitui a dádiva. A atenção e o serviço são contratuais e não objetos de dádiva e o cliente é qualificado pelas “exigências” relacionadas à regra do preço justo que mediatiza as relações sociais. As relações não são imediatas e os conflitos, mediatizados, não opõem diretamente os protagonistas, fazendo intervir um terceiro abstrato – espécie de “contrato” – que serve ao mesmo tempo como regulador mas também como escapatória. (GOTMAN, 2009, p. 7)

Lashley (2004) encorpam que a oferta da hospitalidade em âmbito comercial depende da reciprocidade baseada na troca econômica e da concordância às “exigências” dos hóspedes, estas terminam por influenciar as práticas hospitalares.

Diferentemente da hospitalidade em seu âmbito privado, que se relaciona diretamente com a dádiva e consequencialmente aos ritos atrelados à mesma, é notável uma minimização de ritos e interação social quando se tratando da hospitalidade comercial. “...cooperar, mas evitando toda interação – não olhar, não se exceder, aprumar-se” (Gotman, 2009, p. 7)

A hospitalidade genuína como assim colocada, é possuidora de leis não escritas, embutidas em nosso convívio social e de ritos que atuam como facilitadores no recebimento e interação entre hóspede e anfitrião segundo Camargo (2004). A prática destes ritos é minimizada quando no atendimento aos clientes, em virtude de um distanciamento natural praticado na esfera urbana, tendo em vista a manutenção de um distanciamento com o hóspede.

Gotman (2009) comenta da utilização da hospitalidade genuína como referência para a prática comercial da hospitalidade. Compreendendo a importância destes ritos e a quase ausência dos mesmos no âmbito comercial

fez com que empresas especializadas no trato com o hóspede, optassem pela criação de guias de atendimento. Estas regras no contato com o hóspede são colocadas por Gotman (2009) como a “encenação” da hospitalidade:

Diante de um cliente exigente mas raro e volátil, [a hotelaria] será obrigada a restabelecer o contato com a demanda que sondará e interrogará por diversos meios, até e inclusive com a personalização e formulação comercial da relação pessoal (data de nascimento, etc.) que, por sua vez, é a negação [dessa personalização] quando se generaliza. Uma garrafa de champanhe aberta “excepcionalmente”, “uma vez” para a data de aniversário de um cliente pode constituir um gesto de hospitalidade. O recurso sistemático [a esse gesto] será apenas um diferencial comercial [...] (GOTMAN, 2009, p. 9)

Camargo (2004) esclarece que embora durante uma interação social de caráter privado, como um jantar na casa de amigos, possam existir eventuais gestos de hospitalidade encenada ou até mesmo *fake*, esta pode ser considerada como hospitalidade genuína. Contrapondo-se ao recebimento em um hotel, onde claramente trata-se de uma hospitalidade encenada, às vezes *fake*, mas com possíveis nuances de hospitalidade genuína.

1.2 Comensalidade

A comensalidade tem como significado o ato de partilhar o alimento entre duas ou mais pessoas, no entanto ela não restringe a tão somente atender as necessidades fisiológicas de alimentação, tornando-se um fenômeno social. Os conceitos de simbologia ligados à comensalidade englobam representações éticas, religiosas, políticas e sociais, o que demonstra a quão aprofundada é sua influência, desde a sociedade pré-histórica até os dias contemporâneos. Como colocado por Boutaud (2011) afirma que é no compartilhar da mesa, até mesmo antes que esta existisse fisicamente, que os ancestrais humanos partilhavam da caça, coleta e do fogo, e que forjavam os alicerces da sociedade e as nuances do relacionamento humano. Assim sendo, se faz compreensível o anseio do homem pelas refeições a serem realizadas em companhia do outro.

Na acepção ordinária, o comensal assume, antes de tudo, a figura de hóspede. Ele se identifica, desse modo, sob o termo genérico de convidado (isotopia da recepção) ou, de maneira mais específica, de conviva (isotopia da refeição), porque a noção de comensalidade condensa os traços da hospitalidade e os da mesa. (BOUTAUD, 2011, p. 1213)

Boutaud (2011) comenta da encenação da refeição, da encenação de si, perante o ato de comer e ser visto comendo por outros. Coloca-se em jogo aspectos como o comportamento e a identidade, que são enaltecidos pela mesa e pelo ritual da refeição, atitudes tomadas durante aquele ritual, passarão a definir o hóspede. Uma vez que apresentadas o cortejo de normas e regras para o procedimento do ritual, têm-se em oposição uma perceptível tolerância, liberdade e até certa extravagância, de maneira a encorajar a comida e a bebida.

Um dos principais símbolos provenientes da comensalidade é a mesa, local de refeição, mediação da comunicação e negociação. Embora não fosse imprescindível para uma negociação, seu simbolismo como mediadora na procura de um acordo comum, a tornou uma facilitadora das inter-relações sociais (Flandrin e Montanari, 1998, p 300).

Durante a maior parte da Idade Média a refeição e o banquete (convívium) constituam o mais eloquente símbolo de que se dispunha, para expressar o compromisso de manter relações baseadas na paz e na concórdia. A palavra chave nesse caso é “compromisso”, porque comer e beber junto eram uma forma de obrigar-se a satisfazer as condições que esse tipo de laço implica. (FLANDRIN e MONTANARI, 1998, p 300).

Perante o ritual da refeição, são apresentados dois eixos característicos. Ariès (2000) os define em horizontal e vertical, o primeiro representando a agregação, a comunidade a se reconhecer, se vê como unidade e fortalece seus vínculos. O eixo vertical por sua vez trabalha a hierarquia, o imaginário da mesa, o êxtase de grandes banquetes e refeições a serem lembradas.

Assim podem ser atrelados a comensalidade esta série de fatores, inicialmente os eixos, por um lado enaltecendo o fortalecimento da comunidade e do sentimento de unidade, por outro de maneira extravagante exibindo seu refinamento por intermédio da refeição. Posteriormente revelam-se as dimensões contraditórias, uma delas proibitiva, valorizando a encenação da refeição por meio de suas regras, tendo em contraponto a face liberadora, que permite aos comensais atitudes impraticáveis fora da mesa.

De maneira complementar, Boutaud (2011), comenta sobre os dois eixos presentes na mesa, identificando o eixo horizontal como definidor do relacionamento humano e dos sentimentos para com o próximo; já o eixo vertical define os contornos do organograma social e o status de cada cidadão.

As características intrínsecas à comensalidade, são colocadas por Ariès (2000) como responsáveis em remontar às origens do “comer simbólico”, onde em torno de um fogo coletivo, se propiciava a partilha e distribuição de alimentos, fundamentando relações sociais. A refeição tinha atrelada a seu significado algo de divino, a caça não tinha sua repartição somente entre os membros da tribo, uma fração do animal deveria ser ofertada a divindades benevolentes, que supostamente eram auxiliadoras e, portanto, merecedoras de sua parte. Deste fato é claramente possível observar a presença da comensalidade dentro de um conceito de hospitalidade, a carne era ofertada à divindade de maneira recíproca, tendo em vista, a execução da tarefa à qual lhe cabia.

Frente aos ritos de sentar-se à mesa e partilhar a refeição Flandrin e Montanari (1998) enaltecem a presença de refeições que reúnem antagonistas que por meio das questões de respeito, hierarquia e encenação se apropriam da ideia “à mesa não se sentam com armas”, e se utilizam das refeições para tratar de méritos que dizem respeito à ambos, hóspede e anfitrião.

Comer com alguém é um ato que compromete porque cria laços com a outra pessoa. Em certas culturas, até se considera que o fato de ter partilhado uma refeição, de ter comido juntos, cria entre os protagonistas laços de uma natureza tão forte que eles se comparam aos laços de parentesco e implicam uma série de obrigações. (CORBEAU e POULAIN, 2002, p. 152.)

Ainda, segundo Flandrin e Montanari (1998), os ritos de comensalidade e sua simbologia também começaram a influenciar a sociedade e o comércio. No Egito Antigo as planícies do Nilo, frequentemente inundadas, produziam uma abundante quantidade de cereais, como a cevada, a espelta e o trigo, estes abasteciam o consumo nacional e todo excedente era comercializado por intermédio da exportação.

Romanos, um dos principais consumidores de cereais da época, frequentemente estabeleciam tratados comerciais com os egípcios. As discussões de troca de insumos e provisões ocorriam nas refeições providenciadas por uma das partes interessadas. Na mesa eram discutidos e estabelecidos os termos da troca, para que então o acordo fosse selado verbalmente. O organizador da refeição atuava como um anfitrião, que demonstrava toda sua hospitalidade oferecendo seus melhores produtos ao

hóspede que acabara de chegar de viagem. A comensalidade agia então como negociador ao interesse comum.

1.3 O pão nos domínios da hospitalidade

Um dos mais antigos alimentos produzidos pelo homem transborda conceitos de hospitalidade. Flandrin e Montanari (1998) enaltecem seus significados, comumente relacionados à fartura, fertilidade e comunidade. A partilha do pão se estabelece como gesto de altruísmo, no qual o portador do pão (anfitrião), fraciona e distribui aos outros (hóspedes), talvez o único bem que o mesmo possua, uma dádiva.

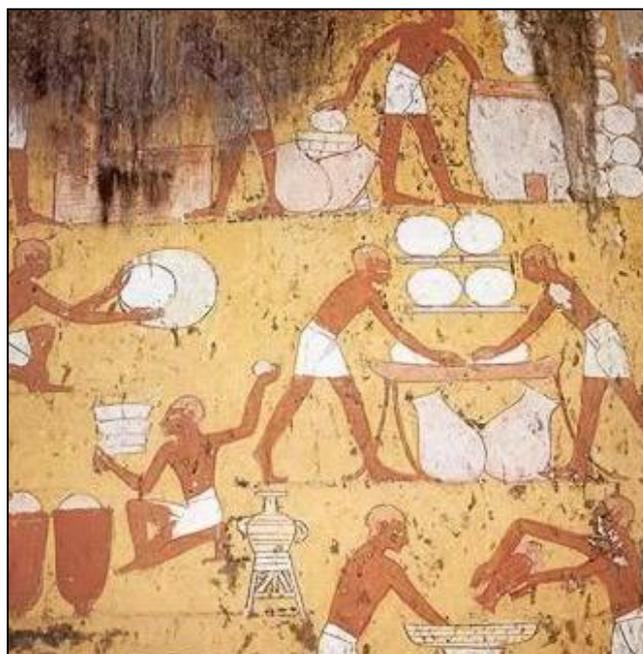


Figura 2 – Fabricação de Pão no Egito Antigo, 1279-1213 a.C. (Ramsés II)
Fonte: Velikovsky, 2010, p. 190

Utilizado como forma de pagamento no Egito Antigo e popularizado devido ao crescente cultivo e uso de grãos variados, o pão agia como base da pirâmide alimentar. Não obstante sua produção efetivou a criação de novas tecnologias e práticas na sociedade, como a instauração de moinhos, por vezes até mesmo dentro das casas (Flandrin e Montanari, 1998).

Diversos sedimentos encontrados no delta do Rio Nilo, demonstram sinais de um vasto cultivo de cereais, que chegam a datar 4.000 a.C., dentre os cereais mais encontrados destacam-se a espelta, trigo e a cevada, utilizados de modo geral na produção de pães e cerveja, além de terem seus excedentes exportados

para a Grécia. Tais exportações forneciam aos gregos a quantidade de grãos necessária para a sua produção de pães e massas doces (Flandrin e Montanari, 1998).

A frequente presença dos cereais na dieta, fazia com que as pessoas frequentemente produzissem a farinha que utilizavam em suas próprias casas. Os grãos sofriam um processo de secagem no sol, para posteriormente serem esmagados por meio de um pilão e moídos entre duas pedras, até que atingissem o grau desejado. Esse processo rústico de moenda, acabava por adicionar acidentalmente à farinha uma pequena quantidade de areia fina, que terminava por desgastar excessivamente os dentes dos consumidores (Flandrin e Montanari, 1998).

Destaca-se também a atuação do pão como segregador de classes sociais. Desde 4.000 a.C., no Egito Antigo, a definição de pertencimento a uma determinada classe social poderia ser determinada por intermédio dos grãos os quais seus pães eram produzidos. Os pães claros, feitos com grãos nobres como o trigo, eram destinados ao topo das camadas sociais; pães de cor levemente escurecida, tinham como destino as classes médias, os mesmos eram produzidos com uma mistura de trigo e centeio; os pães mais escuros, produzidos com grãos mais rústicos, como a espelta e a cevada, destinavam-se as classes desfavorecidas. Quanto mais rústico fosse o pão ingerido pelo cidadão, maior seria o desgaste presente na dentição do mesmo, ainda que este desgaste pudesse ser observado em todos os habitantes, uma vez que por meio da moagem doméstica, resíduos de areia e pedra pudessem ser encontrados em larga escala nas farinhas produzidas, constatam Flandrin e Montanari (1998).

Assim o reconhecimento da civilização na Grécia e Egito estava diretamente relacionado ao que as pessoas comiam. Este padrão de alimentação foi definido como “o convívio, o tipo de alimentação consumida, a arte culinária e as regras dietéticas” Flandrin e Montanari (1998, p.69). Para as duas civilizações, a produção dos pães e massas doces simbolizava o significado de viver em uma sociedade civilizada. Havia um antigo dizer que afirmava que o controle da população estava diretamente relacionado à disponibilidade de alimento: “aquele de barriga vazia é quem reclama” (Flandrin e Montanari, 1998, p.38).

Tendo as necessidades nutricionais básicas seguramente cobertas, se fez maior o tempo disponível para o aprimoramento social e intelectual. Como resultado Egito e Grécia, evoluíram e se aprofundaram em temas como artes, filosofia, agricultura e arquitetura. Como sequência de um caminho natural, por meio da influência grega, as técnicas de panificação avançaram até Roma, onde se tornariam base cultural do Império Romano, abastecendo população e exército (Montagné, 2001)

Segundo Sebess (2010), por volta de 500 a.C., com o aperfeiçoamento das tecnologias de moagem, viabilizando a produção de uma farinha de trigo mais branca e em maior quantidade, acabam por surgir os primeiros padeiros. Sebess (2010) também menciona que por volta dos anos 30 a.C., já podiam ser encontradas cerca de 300 padarias profissionais, situadas na cidade de Roma.

No ano de 100 d.C., Trajano, o imperador, terminou por criar uma guilda de panificadores, com o objetivo de fornecer pão aos cidadãos e ao exército, às custas do Estado (Montagné, 2001).

Ao manter os mais pobres alimentados, Trajano tinha o controle sobre a ordem social de maneira muito semelhante ao que os egípcios haviam feito antes (MONTAGNÉ, 2001, p. 66)

A Idade Média, foi marcada pela crescente urbanização e a disseminação de uma cultura germânica nômade, que se alimentava especialmente de carnes, deixando os campos sem cultivo. Tais fatores acabaram por resultar em um declínio na produção de grãos, azeite e vinho, produtos tipicamente presentes em uma cultura agrícola. As lavouras se transformaram em pastagens e a caça voltou a ser uma das mais frequentes formas de conseguir alimento (Flandrin e Montanari, 1998).

A agricultura voltou a ocupar local de destaque por volta do ano mil, e com ela a panificação retomou seu processo de evolução. Esta mudança foi incentivada pela Igreja Católica, se utilizando da lavoura como maneira de fixar populações anteriormente nômades, além de produzir grãos suficientes para a manufatura de seus pães, tão presentes e importantes nos rituais da Igreja. O cultivo da terra era ensinado por sacerdotes, que possuíam textos centenários, escritos pelos greco-romanos e que explicavam o trabalho da terra (Jacob, 1944, p. 115-116).

Com o desenvolvimento do ofício de padeiro, surge a diferenciação dos *fornarii* e dos *pistores*. O primeiro destes responsável pela manutenção e manuseio do forno, o que era considerado um trabalho perigoso, tinha sua profissão passada de geração em geração, e se beneficiava do serviço exclusivo que provia. Comumente eram oferecidos e aceitos subornos, assim o *fornarii* dava preferência aos que podiam pagar valores maiores. Por vezes até mesmo os *pistores* eram obrigados a pagar uma taxa aos *fornarii*, somente pela utilização do forno (Flandrin e Montanari, 1998, p. 277).

Freixa e Chaves (2009) comentam que no feudalismo, os fornos comunitários além das taxas do *fornarii*, também eram taxados pelo senhor feudal, com o qual um décimo da produção deveria ser partilhado.

Assim observamos a criação de uma comunidade e o estreitamento das relações sociais dentre as famílias que se utilizavam do mesmo local para a produção de seu sustento. Também se torna aparente a utilização do pão como uma forma de retribuição, (na realidade como uma forma de pagamento ao serviço contratado) dos aldeões para com o senhor feudal e para com o *fornarii*.

Revel (1982) comenta sobre uma outra característica presente na panificação praticada de maneira comunitária, as famílias, visando não confundirem seus produtos, utilizavam-se de símbolos em seus pães, demarcando seus produtos e permitindo que estes fossem reconhecidos, tanto no forno, quanto posteriormente. Nota-se invariavelmente a criação de uma identidade familiar principalmente para os *pistores*, que se utilizavam dos símbolos para propósitos de comércio, a identificação de um pão ou na verdade da família produtora do pão, demonstraria elegibilidade frente a um consumidor terceiro.

A presença do pão em inúmeros provérbios populares, demonstra sua direta relação com o cotidiano das relações sociais. Ele se instaura na sociedade, utilizando-se de diferentes caminhos, da religiosidade, ao meio econômico e também se apropriando da sociabilidade.

1.4 Padarias e a Hospitalidade

Ao observar a categorização de Lashley e Morrison (2004) tratando do âmbito na qual a hospitalidade pode intercorrer, se torna possível uma clara

diferenciação no tipo de relação social de cada uma das categorias, bem como os diferentes locais nos quais estas interações sociais irão ocorrer.

A Hospitalidade, em sua vertente comercial, pode ser considerado local comum todo aquele, provedor de um serviço e no qual ocorre uma interação social entre anfitrião (empresa) e hóspede (cliente), tendo em vista que a troca (atendimento) é ditada por um contrato. Assim compreende-se que as padarias, ao oferecerem alimentação e o comércio de produtos variados, de fato são locais propensos a tal tipo de relação social, envolvendo não somente clientes e colaboradores da padaria, mas também empresas associadas à padaria (portanto todos os *stakeholders* de maneira geral).

Locais de comum acesso, participantes da rotina de um cidadão, frequentemente proporcionarão encontros e interações entre diferentes pessoas, Baptista (2002) enaltece as práticas de hospitalidade, creditando às mesmas uma importância cotidiana, uma necessidade de sua presença diária e no trato com todos. Ainda que movido até determinada localização em busca de um serviço comercial, o cidadão não deixará de relacionar-se aos demais, que como ele, se encontram em trânsito.

Enquanto espaços que potenciam a hospitalidade intercultural e intergeracional, os lugares públicos, tal como os lugares de trânsito, merecem-nos uma atenção especial. Como as praças, os mercados, os cafés, os parques e os centros cívicos. É preciso ver até que ponto esses lugares funcionam efectivamente como “lugares”, com tudo o que isso implica em termos de interacção humana. Constatamos, por exemplo, que as grandes superfícies, como os centros comerciais, e apesar do seu desenraizamento territorial, carácter homogeneizante e, aparentemente, despersonalizante, são vividos como lugares favoritos por muitas pessoas, sobretudo os mais jovens. Sendo lugares de fruição de “tempo livre”, de leveza, de convívio ameno, de encontro, de namoro, de recreio e de tagarelice, são lugares densos do ponto de vista identitário. Quer se goste ou não, para as novas tribos juvenis estes espaços funcionam como lugares de apropriação e de ensaio de novas sociabilidades. (BAPTISTA, 2008, p. 11)

Compreende-se a padaria como um local comercial no qual interações sociais ocorrem, tanto no encontro entre clientes, estes atuando como hóspedes, quanto na relação cliente e provedor de serviço, no específico caso, o representante da padaria (uma analogia representativa em âmbito privado, se

compara o caso a situação de diferentes hóspedes presentes na recepção provida por um anfitrião).

Na cidade de São Paulo, pode-se compreender a presença das padarias como plano de fundo nas interações sociais, tendo estas atuado até mesmo como ponto de encontro durante momentos históricos da cidade.

1.5 Imigrantes e Formação da Padaria Paulista

A comum presença de padarias na cidade de São Paulo, pode ser creditada à influência dos imigrantes europeus e seus costumes, processo iniciado ainda em nosso período de colonização. (Perissini, 2004)

O imigrante português ao longo dos anos de 1500, viu seus pães feitos com farinha do Reino, dividirem espaço com os produtos derivados da mandioca como o biju, criando um choque entre os distintos paladares. Contudo devido à facilidade de coleta da mandioca, esta passou a ser adotada pelos colonos, tal maneira que a farinha de trigo, bem como o azeite e o vinho eram produtos trazidos de Portugal para o Brasil, portanto sendo consumidos somente pelos abastados. (Perissini, 2004)

O consumo de pão se mantém restrito até o século XVIII, por se tratarem de produtos autóctones, as farinhas de mandioca e de milho eram as principais fontes para a produção dos pães, ainda que estes, não possuíssem as mesmas características do pão de farinha de trigo. (Perissini, 2004).

Durante a transição entre séculos XIX e XX, Matos (2013) comenta que o constante processo de urbanização de São Paulo, juntamente com a chegada de um considerável número de imigrantes com seus diferenciados hábitos alimentares, influenciou os gêneros de abastecimento que eram comercializados. Carroças eram utilizadas, na venda e distribuição destes produtos, constituídos por verduras, frutas, flores, ovos, aves, pão e lenha.

Com a criação de chácaras nos arredores da cidade, tornou-se possível um abastecimento frequente e de um maior número de produtos para a cidade de São Paulo. Os imigrantes portugueses, identificados à uma tradição rural, dominavam o setor, dedicando-se exclusivamente ao plantio e venda de verduras, legumes, frutas, hortaliças e flores, ou eventualmente, vendendo somente os excedentes de seu consumo próprio. (Bosi, 1987)

Destaca-se a presença de práticas de hospitalidade, no atendimento aos clientes como citado no trecho:

De modo geral, o pequeno comércio ambulante de gêneros de abastecimento perecíveis demandava pouco capital inicial, para comprar a mercadoria, quando ela não era produzida pelos próprios portugueses. Entretanto, exigiam-se habilidades como cativa a clientela, ser simpático e gentil com as famílias e com as criadas, ceder nos preços, ouvir pacientemente reclamações contra a carestia e a qualidade dos produtos, além de aceitar gracejos. (MATOS, 2013, p. 131)

Como característica dos imigrantes portugueses, caracteriza-se sua diversificação por intermédio dos ramos de atuação, sua busca pelo trabalho se utilizando do custo operacional mínimo e de sua capacidade de improvisação. Por vezes seu comércio era estabelecido no quarto da frente de suas próprias casas, montando pequenos armazéns, oficinas, bares e armarinhos. Uma situação que passeava entre os âmbitos público e privado, e que tinha em seus atendentes a família do próprio imigrante.

Os poucos auxiliares, quando estes existiam, eram também portugueses, que possuíam a confiança do dono da loja. A maioria deles, recém-chegados de seu país de origem, vinham de Portugal por indicação, eram parentes distantes ou conhecidos da vila dos patrões, que aqui se estabeleciam sob mando dos conterrâneos. Estas relações eram caracterizadas por paternalismo e exploração, os auxiliares, por vezes vivam em seu próprio local de trabalho e não recebiam nenhum pagamento, além de estadia e alimentação. (Matos, 2013)

Falar da imigração portuguesa significa mergulhar em um espaço privilegiado: o do comércio, destino mistificado para todos aqueles que acalentavam sonhos de promoção social no além-mar. Nesse espaço significava, ainda, privilegiar dois atores principais do drama cotidiano: negociante e o caixeiro, figuras emblemáticas que se fizeram presentes no espaço urbano ao longo de todo o processo de urbanização. À medida que expandiu a malha urbana, o comércio português a varejo acompanhou esse crescimento tornando o português da esquina referência obrigatória... (MENEZES, 2000, p. 164)

Matos (2013) comenta que até a segunda metade do século XIX, as responsáveis pela manufatura dos pães na cidade de São Paulo eram as mulheres, na época ainda se utilizando das farinhas de milho e mandioca. A partir da segunda metade do século XIX, com a crescente difusão da farinha de

trigo, devido às influências de culturas imigratórias, produções maiores foram estabelecidas, e com estas o uso de homens, em sua maioria solteiros, diminuindo a presença da mulher na produção das padarias.

Ainda de acordo com Matos (2013), os imigrantes italianos foram inicialmente os responsáveis pela expansão da panificação na cidade de São Paulo, por meio de diversas padarias familiares, que produziam seus pães a partir da fermentação natural, concedendo à estes um sabor maior nos dias seguintes à sua produção. Em função disso, no ato da compra, clientes adquiriam pães suficientes para dois ou mais dias de consumo, prática que viabilizava a existência de um dia de descanso semanal para os padeiros.

No entanto com a propagação do uso de fermentos comerciais e sob influência de técnicas francesas de padaria, diversas mudanças ocorreram nas práticas de panificação, as principais delas, foram o surgimento de frequentes fornadas ao longo das horas de maior movimento e o atendimento às encomendas com a maior brevidade possível (Matos, 2013).

Como resultante, foram feitas modificações à padaria na cidade de São Paulo, o processo de inovação consistiu na incorporação de diversos sócios à padaria, possibilitando que estes se revezassem ao longo da semana e dos horários do dia, tal prática foi amplamente difundida nas padarias de imigrantes portugueses. Quando não possível a incorporação de novos sócios, os donos de padarias delegavam e dividiam a função de gerenciamento com um de seus parentes os quais haviam sido enviados da europa para o Brasil.



Figura 3 – Padaria e Confeitaria Santa Tereza em 1910

Fonte: Perissini, 2004, p. 25

Com o início do século XX, identifica-se a já frequente presença das padarias e confeitarias no cotidiano paulistano, já atuando como plano de fundo para as relações sociais entre os habitantes da cidade. “Ali, nas confeitarias, reuniam-se os rapazes paulistanos. Confeitarias entre as quais se destacava a Castelões, com suas três portas abertas até as 10 horas da noite.” (PERISSINI, 2004, p. 23)

Tal foi o crescimento do setor que os proprietários de padarias, optam por criar a União dos Proprietários de Padarias de São Paulo³ no dia 11 de fevereiro e sua primeira Assembleia Geral, no dia 9 de março de 1915. (PERISSINI, 2004, p. 33).

Durante a primeira Assembleia, são propostos a criação de um cadastro de fregueses bons pagadores e de um cadastro de empregados, a fim da criação e manutenção de um registro de funcionários, destacando características do empregado (caráter, assiduidade, engajamento político, histórico de demissões) que pudessem ser de interesse do dono da padaria. (Matos, 2013)

No cadastro dos empregados, os proprietários comunicavam os trabalhadores e as razões pelas quais os mesmos haviam sido demitidos, a informação então era divulgada, impedindo que tais empregados se candidatassem a novas vagas no mercado. Dentre as causas mais frequentes das demissões, estavam a falta de assiduidade e roubo; no entanto, por vezes a acusação de roubo encobria causas políticas, tendo em vista que o empregado em questão poderia ser considerado um “agitador” ou “insubordinado” (Matos, 2013, p. 146)

Problemas políticos mundiais (Primeira Grande Guerra 1914 – 1918), envolviam na época alguns dos maiores produtores e exportadores de trigo de qualidade. Tal insuficiência no atendimento da demanda de mercado eleva os preços do trigo e termina por afetar sensivelmente o mercado das padarias. Frente as dificuldades econômicas, a UPPSP acaba por unir os donos de padarias, na procura por alternativas e na negociação por melhores valores de compra. (Perrisini, 2004)

³ União dos proprietários das Padarias de São Paulo: U.P.P.S.P

Outro dos frequentes embates da UPPSP, ocorre frente à Diretoria de Higiene Municipal, que questiona a higiene das padarias que se utilizam de carroças para a entrega de seus produtos e possuem em suas instalações cocheiras, possível fonte de contaminação. Após a proposta inicial de instalação das cocheiras fora do perímetro urbano, seguidos por protestos pelos donos das padarias e da União, um acordo é estipulado, este mantém as cocheiras junto à padaria, no entanto sob a condição destas serem azulejadas e conservadas sob normas de higiene e limpeza e constante fiscalização da Diretoria de Higiene. (Matos, 2013)

Após um período de dissolução (1917-1920), causado por um crescente déficit, a UPPSP termina por passar por um processo de reestruturação, que permite a captação de um número maior de associados, ainda que sob a tensão entre patrões e empregados. As reivindicações dos empregados envolviam dia de folga semanal, horários de trabalho e melhores condições de trabalho. Apesar de chegarem à um acordo, diversas padarias não ofereciam nenhum dos direitos requeridos, permanecendo assim as condições de destrato. (Perissini, 2004)

Muitos dos empregados viviam sob direta exploração de seus patrões, turnos de dezesseis a dezoito horas eram comuns, ainda que sob intenso calor e exercendo trabalhos físicos e desgastantes. Boa parte dos empregados vivia em seu local de trabalho, prática que possibilitava aos patrões, contar com os empregados a todo momento, não se preocupando com a questão de assiduidade. Alimentação e roupas também eram providenciadas, ainda que as vestimentas fossem de segunda mão e a alimentação pobre, se não insuficiente. Estas técnicas patronais de controle, terminavam por gerar um ciclo de dependência do empregado com relação ao patrão. (Matos, 2013)

Ainda segundo Matos (2013), a comum prática de recrutamento de imigrantes de origem na mesma aldeia ou cidade continuava, estes considerados de confiança, deslocavam-se na busca de trabalho e oportunidades de riqueza, sem compreender a tarefa à qual seria designado. O suporte oferecido aos recém-chegados, comumente se transformava em exploração do trabalho, misturando uma relação de exploração e paternalismo dentro das padarias. Quão mais cedo as crianças se dedicassem à profissão, mais promissor se mostrava o futuro, a obtenção de um ofício as garantiria melhores condições no futuro.

O dono da padaria – o português – escolhia o padeiro e seus ajudantes, fornecia o local e a matéria-prima e cobrava produção. Buscava o controle, através do número de pães que cada saca de trigo produzia, apesar de que esse número dependia da qualidade da farinha e das habilidades do padeiro. Também, comandava a produção, através da vigilância do processo de trabalho, chegavam a trancar a sala da padaria restringindo a saída dos padeiros. (MATOS, 2013, p. 152)

Almejando a formação de trabalhadores dóceis e produtivos, os empregadores atuavam de maneira austera, impondo castigos físicos e punições violentas aos jovens aprendizes e padeiros. Sob péssimas condições de vida e se vendo humilhados pelo dono da padaria, diversos empregados optavam por fugir de seus locais de trabalho (Matos, 2013).

Matos (2013) comenta que desde a expansão das padarias na cidade de São Paulo, os conflitos entre patrões e empregados haviam se intensificado, fazendo com que não só os donos de padarias se organizassem, mas também criando uma consciência de busca de direitos pela categoria dos padeiros. Durante a década de 1920, a União dos Padeiros, se mostrava como maior representante da categoria, inclusive tendo papel de destaque na greve do setor em 1924.

Com a chegada da década de 1930, a categoria dos padeiros acaba por fundar seu sindicato em 16 de novembro de 1930, intitulado Sindicato dos Manipuladores de Pão, Confeiteiros e Similares de São Paulo. Os embates entre patrões e empregados se segue pelo ano de 1931, tendo como principal motivo a questão do descanso semanal⁴ (Perissini, 2004).

Durante o ano seguinte, 1932, outra greve ocorre na categoria, tendo como principal reivindicação o aumento salarial, regulamentação do trabalho noturno e redução de horários, após um mês de paralização e tendo divulgação direta por intermédio do *Diário de São Paulo*, uma parte das demandas foi atendida pela União dos proprietários de padarias de São Paulo. No entanto durante a paralisação, houve grande repreensão policial, ocorrendo sequencialmente diversas prisões, incluindo líderes da causa. (Matos, 2013).

Foi também na década de 1930 que a UPPSP exerce um de seus papéis de maior relevância. Durante o período da Revolução Constitucionalista, as

⁴ Lei n.2.563/31 do município de São Paulo; lei federal n.º 19.770/31, sobre organização sindical dos masseiros e forneiros de padaria.

padarias associadas à UPPSP, procediam com doações aos cafeicultores, civis e militares. A oportunidade se mostrava oportuna para o firmamento de acordos com outros setores da sociedade, fundamentando futuras alianças entre UPPSP e outras organizações governamentais.

O pão apresentado durante a época mostrava-se de péssima qualidade, o racionamento da farinha de trigo se mostrava presente novamente, o que terminou por influenciar a Prefeitura da Cidade de São Paulo na criação da “Comissão do Pão de Guerra”. (Perissini, 2004)

O “Pão de Guerra”, adotado como produto base nas padarias durante a Revolução, era composto por qualquer tipo de farinha que pudesse ser misturada à farinha de trigo (milho, mandioca, centeio), de maneira a aumentar o seu rendimento. A criação de diversos tipos de pães na época, pode ser creditada as questões restritivas que eram aplicadas. Assim, com a distribuição dos pães, observa-se também a influência das padarias como plano de fundo, para o encontro e organização da comunidade frente a Revolução de 1932 (Perissini, 2004).

A década foi palco de outras paralisações por parte dos padeiros, guiados pelo Sindicato dos Manipuladores de Pão e Confeiteiros, a classe realizou greves nos anos de 1934 e 1935, defendendo a recusa do registro e identificação por meio da carteira de trabalho, que formavam as mais recentes demandas do Ministério do Trabalho. A grande presença de estrangeiros ilegais na categoria, explica a recusa por parte da classe, considerável parte dos portugueses imigrantes eram irregulares (Silva, 2005).

Durante os anos seguintes as lideranças do Sindicato dos Manipuladores de Pão e Confeiteiros, se encontravam sob permanente vigilância, sempre sobre as acusações de “agitadores” ou “subversivos”, tais ações culminaram com o fechamento do Sindicato por parte da polícia. No ano de 1937, ocorre uma nova greve, sob diversas reivindicações, que abrangiam desde diminuição das horas de trabalho até o estabelecimento de férias e um pagamento mínimo pelo serviço dos padeiros (Matos, 2013).

Os embates entre donos de padarias e empregados, continuaram avidamente, sempre tendo participação direta da polícia ou do Departamento de Ordem Política e Social, que vigiava acirradamente os padeiros e imigrantes portugueses. No encerramento da década em 1939, as autoridades alegavam

ilegalidade por parte do Sindicato dos Manipuladores de Pão, já que este não era registrado frente ao Ministério do Trabalho, tal atitude forçou o Sindicato a mudar seu nome para Associação dos Manipuladores de Pão e Confeiteiros (Matos, 2013).

Com o correr dos anos, as padarias de São Paulo, confrontaram inúmeras situações de dificuldade, no entanto, ao se manterem como verdadeiros pontos de referência espalhados pela cidade, sua participação no cotidiano de toda uma cidade mostrou-se de valor. A UPPSP, se expandiu e hoje atende pelo nome de SINDIPAN – Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria do Estado de São Paulo, já a Associação dos Manipuladores de Pão e Confeiteiros, hoje responde por SINDPADEIRO – Sindicato Padeiros de São Paulo, integrante da União Geral dos Trabalhadores.

CAPÍTULO 2 – STAKEHOLDERS E CO-CRIAÇÃO DE VALORES

Neste capítulo, são abordadas questões relacionadas a área de serviços no atendimento ao cliente. Objetivando a compreensão das relações sociais que circundam a área de serviços, será utilizada a Teoria de *Stakeholders*, juntamente com a aplicação dos conceitos de cocriação.

2.1 Teoria de *Stakeholders*

Segundo Freeman e Reed (1983), o termo *Stakeholders*, foi pela primeira vez citado em um memorando do *Stanford Research Institute* (SRI) durante o ano de 1963, tendo como significado a representação de todos os indivíduos ou instituições que fossem detentores de alguma relação com a empresa.

O termo posteriormente obteve uma definição mais sucinta: “diversos grupos ou indivíduos que influenciam ou podem ser influenciados por uma organização” (Freeman, 1984, p. 6). O termo quando aplicado ao objeto de estudo padaria, acaba por englobar, clientes, colaboradores, fornecedores, sócios, serviços terceirizados, governo, acionistas e todos aqueles que influenciem direta ou indiretamente.

De acordo com Mitchell *et al* (1997), o termo possui notável relevância para as empresas, pois por intermédio dele é possível identificar todos os fatores os quais devem ser considerados no andamento da organização. A atenção dada ao interesse de todos os *stakeholders* envolvidos, pode significar não só o bom funcionamento da estrutura empresarial, mas como a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado.

Ainda que inicialmente mencionada em 1963, a aplicação da Teoria de *Stakeholders*, realmente se deu ao longo da década de 1980. Diante de um período de crise, as empresas de grande porte passaram a procurar práticas alternativas para o planejamento e gerenciamento de suas operações. Freeman (1984) representa o sistema anteriormente pelas utilizado pelas empresas com a seguinte figura:

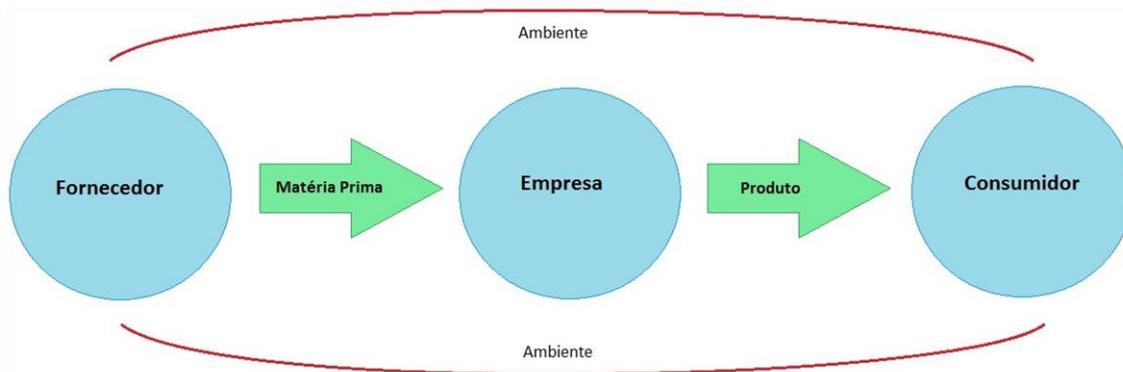


Figura 4 - Visão produtiva da empresa

Fonte: Freeman, 1984, p.5 (adaptação e tradução autor)

Observando a figura Freeman (1984) explana como o foco das empresas, concentrava-se nos processos de produção, tendo a influência direta de fornecedores e clientes, no entanto ignorando questões relevantes como colaboradores, governo, serviços terceirizados. Os aprimoramentos trazidos estavam atrelados a uma concentração produtiva em áreas urbanas, novas formas de produção, implementação de novas estratégias de desenvolvimento que não se fundamentassem na presença de familiares comandando os setores da empresa e a imprescindibilidade de injeções de capital para o crescimento da indústria.

Os avanços durante a década de 1980, ocorriam de maneira rápida, compelindo as empresas a uma nova reestruturação frequente. Freeman (1984), comenta das frequentes mudanças em diferentes âmbitos, interno e externo. As internas diretamente relacionadas aos proprietários, sócios, colaboradores, fornecedores e clientes; as mudanças externas eram relacionadas às práticas governamentais, surgimento de novas legislações, concorrência direta, direitos do consumidor e grupos especiais de interesses. A visualização da relação entre empresa e estas organizações influenciadoras era complexa, devido à falta de uma teoria que atentasse para a importância das mesmas.

Segundo Freeman (1984), o esclarecimento de tais forças internas e externas ocorre quando uma vez visualizada a relação entre estas e a falsas projeções e questões de negação de Freud. As falsas projeções são utilizadas de maneira evasiva e como pretexto, visando acobertar defeitos conceituais da empresa, não se originando, portanto, por intermédio de um evento externo. As

questões de negação, atuam exatamente quando existe uma descrença de que eventos externos possam afetar o andamento da empresa.

Visando demonstrar a autêntica relação entre ambiente externo e empresa, Freeman (1984) concebeu o mapa indicando fatores que influenciam e são influenciados pelas empresas, contextualizando as relações entre os mesmos, surgindo assim o conceito de *stakeholders*. A ilustração representa a empresa e seus *stakeholders*, abrangendo tanto os fatores internos, quanto os externos. De maneira a determinar todos seus *stakeholders*, existe a necessidade da compreensão do ambiente na qual a empresa se insere, seu histórico, fatores econômicos relacionados à mesma, práticas governamentais, bem como outras questões. A seguir a figura “*stakeholder view of firm*”



Figura 5 - Dinâmica dos *Stakeholders*

Fonte: Freeman, 1984, p.26 (adaptação e tradução autor)

Também merece destaque, na análise da gestão de *stakeholders* a separação por meio de grupos de importância. Segundo Freeman et al (2007) é possível dividi-los na categoria primários, considerados os mais relevantes para a manutenção da empresa e os *stakeholders* secundários, que afetam e influenciam a empresa, no entanto não se mostram como essenciais para o funcionamento da mesma. A figura abaixo demonstra tal divisão:

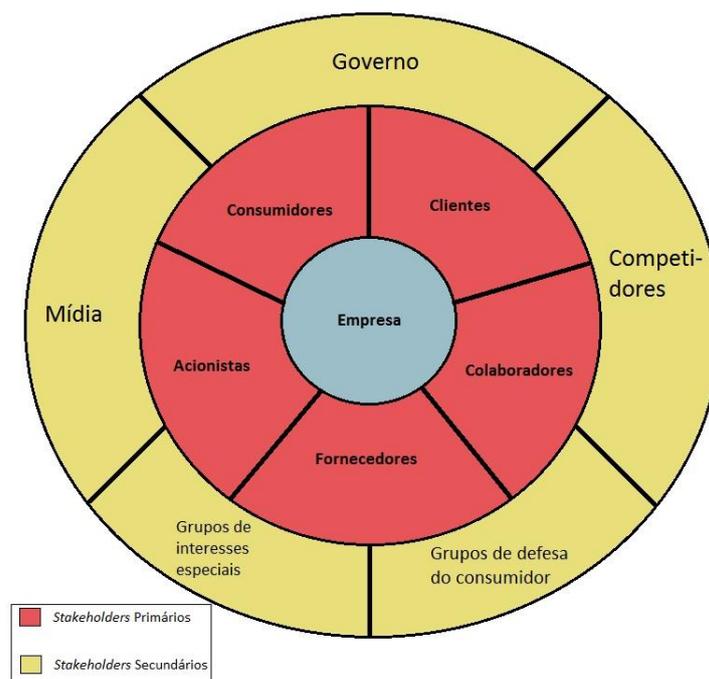


Figura 6 - Criando valor para os *stakeholders*

Fonte: Freeman, Harrison e Wicks, 2007, p. 24 (Adaptação e tradução autor)

Freeman *et al* (2007) comentam que, por sua influência direta, os *stakeholders* primários necessitam da compreensão de suas expectativas e valores, viabilizando assim um melhor desenvolvimento de estratégias de mercado e desempenho nos processos, possibilitando melhores resultados. Ao aplicar tal conceito nos objetos de estudo da corrente pesquisa, é possível observar a importância do trato com colaboradores, tendo em vista a dependência das padarias quanto a seus funcionários de produção e serviços, setores reconhecidamente de alta rotatividade e, portanto, carente de frequentes ajustes. Outro dos *stakeholders* primários merecedor de atenção são os fornecedores, suas variações de precificação e logística falha, podem atuar como empecilhos ao bom desempenho da padaria.

Ainda segundo Freeman *et al* (2007), *stakeholders* secundários que possam influenciar não somente a empresa, como seus *stakeholders* primários, são dignos de cautela. Sua influência pode ocorrer por intermédio de novas leis, ações governamentais ou até mesmo sanções econômicas.

Na análise de *stakeholders* primários e secundários também é colocada por Clarkson (1995), ainda que com pontuais diferenças da teoria de Freeman. Os primários representam um grupo, o qual sem sua participação e interesse, a empresa não poderia continuar a existir, constituindo uma interdependência

entre os mesmos. Os *stakeholders* secundários influenciam ou podem ser influenciados pela empresa, ainda que não possuam um contrato estabelecido e que não se mostrem como essenciais para a sobrevivência da empresa. No entanto estes podem se tornar influências críticas em momentos específicos, a mídia e os grupos com interesses específicos são exemplos de *stakeholders* secundários que se enquadram nesta categoria.

Outra categorização dos *stakeholders* é proposta por Mitchell *et al* (1997), que propõem três atributos principais: poder, legitimidade e urgência.

- **Poder:** a capacidade de fazer-se aceitar e fazer aceitar sua vontade. “probabilidade de que um autor dentro de uma relação social estaria em condições de efetuar a sua própria vontade, apesar de resistência” (WEBER, 1947, p. 35). Frooman (1999) enaltece a importância do atributo, sempre sendo considerado pelos gestores.

- **Legitimidade:** a compreensão de que uma organização pratica iniciativas desejáveis e que se encaixam com o sistema de normas, tendo assim um julgamento positivo perante a sociedade (Mitchell *et al*, 1997)

- **Urgência:** uma necessidade emergencial de atendimento às expectativas dos *stakeholders*. Mitchell *et al* (1997) estabelecem duas condições a serem preenchidas no caso de urgência: a reivindicação é sensível a uma questão temporal e a importância do atendimento da reivindicação é crítica para o *stakeholder*.

Utilizando-se dos três atributos, podemos traçar o perfil do *stakeholder*, na sua relação com a empresa, posicionando-o dentro de um dos seguintes grupos: latentes, com expectativas e definitivos. Cada um destes termina por englobar *stakeholders*, com algum dos atributos principais. Observa-se na figura a seguir.

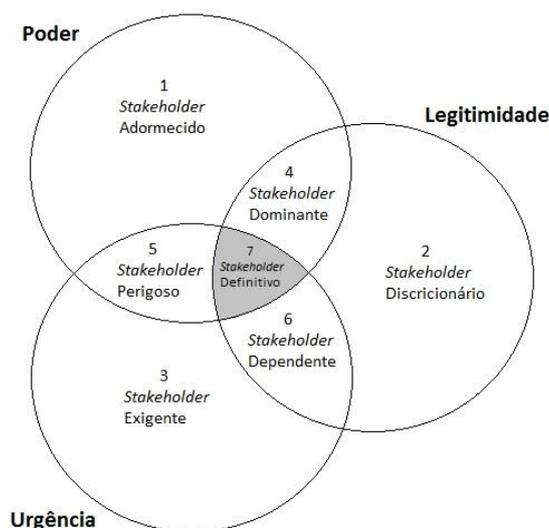


Figura 7 - Tipologia dos Stakeholders

Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997, p.874 (Adaptação e Tradução Autor)

Tendo em conta o relacionamento entre os *stakeholders* e cada empresa, cabe a ela a aplicação do conceito de melhor adequação à sua necessidade. Freeman *et al* (2007), comenta que baseando-se na influência entre as partes, a empresa pode montar seu próprio mapa, de maneira que este identifique sua melhor maneira de atuar.

Todavia Jensen (2001), faz ressalvas importantes à teoria dos *stakeholders*, que emprega a busca e harmonização entre os objetivos de todos *stakeholders*, no entanto, a perseguição por múltiplos objetivos, tende a resultar no insucesso de todos eles e sintetiza “múltiplos objetivos significa não ter objetivos” (Jensen, 2001, p. 14). Como resolução a empresa deveria especificar um único objetivo que englobasse todas as variáveis em seu resultado, interessando assim a todos os *stakeholders*.

Ainda segundo Jensen (2001) a definição de *stakeholders* por Freeman (1984) é falha, tendo em vista que o meio ambiente, criminosos ou até mesmo corrupção poderiam ser considerados *stakeholders*, pois eles também poderiam afetar ou serem afetados pela empresa.

Assim Jensen (2001), julga necessário que a teoria de *stakeholders*, caminhe juntamente a teoria da Maximização da Riqueza dos Acionistas⁵. Silveira *et al* (2005), ressaltam a importância dos acionistas e comentam que

⁵ Teoria da Maximização da Riqueza dos acionistas: originária dos Fundamentos da administração financeira. Prega que um administrador deve agir em interesse dos proprietários, que têm por objetivo maximizar sua própria riqueza (Brealey *et al*, 2002).

estes, como *stakeholders* são os que carregam maiores riscos e menores direitos legais frente a empresa, portanto é em favor dos mesmos que as decisões devem ser tomadas. Complementarmente em caso de problemas de competitividade da empresa, todos os *stakeholders*, exceto os acionistas, poderiam migrar para novas companhias.

[...] conceder o controle a qualquer outro grupo que não os acionistas seria o equivalente a permitir que este grupo jogasse poker com o dinheiro dos outros, criando ineficiências que levariam à possibilidade de fracasso da corporação. (SILVEIRA, 2002, p. 5)

Sundaram e Inkpen (2004) observam que a maximização do valor para o acionista, resultaria também num favorecimento e valorização de todos os outros *stakeholders*, uma vez que a longevidade da empresa estaria garantida. Outro fator seria que os *stakeholders* possuiriam proteção contratual de seus interesses, no entanto os acionistas teriam somente direito aos rendimentos, uma vez que todos os débitos estivessem sanados.

Complementarmente Jensen (2001) comenta que a aplicação única da teoria da maximização da riqueza dos acionistas não poderia assegurar o sucesso da empresa. Também se faz necessário uma estratégia que motive os participantes da organização. “Uma empresa não consegue maximizar seu valor se ignorar os interesses dos seus *stakeholders*” (JENSEN, 2001, p. 8). Assim, se compreende a necessidade dos executivos e gestores em atender aos interesses de seus *stakeholders*, no entanto garantindo seu apoio às ações da corporação.

2.2 Análise e Administração de *Stakeholders*

Para a análise da teoria dos *Stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) definem quatro tipos de abordagem, são elas: descritiva, instrumental, normativa e gerencial.

Segundo Donaldson e Preston (1995) a teoria dos *stakeholders* enquadra-se como descritiva por descrever a empresa, seus *stakeholders* e o desenrolar dos relacionamentos traçados por estes. Assim criando uma base para o desenvolvimento das estratégias que possam atender da melhor maneira todos os envolvidos.

No entanto outros autores como Reed et al (2009) indicam que a utilização única da abordagem descritiva, é pouco frequente e atribuem maior relevância a diferença entre a abordagem normativa e a instrumental.

Segundo Reed *et al* (2009) a normativa aplica fundamentos filosóficos e morais, os quais serão utilizados na administração dos *stakeholders*, traçando uma direção moral e que possui aceitação da sociedade de uma maneira geral. Tratam as adversidades por intermédio de comunicação entre *stakeholders* e flexibilidade em suas discussões na busca de um consenso. Comumente utilizada em frentes políticas e na gestão ambiental, visando um resultado participativo, ainda que a análise de *stakeholders* não crie um campo de negociação, esta funciona como ferramenta para tal.

A administração instrumental, segundo Donaldson e Preston (1995) como propõe o nome, trabalha com instrumentos de análise como quadros e planilhas, por intermédio destas gerenciam o comportamento dos *stakeholders*, estabelecendo metas de desempenho para a empresa e estabelecendo também uma hierarquia dos *stakeholders*, de acordo com a necessidade da empresa.

O último meio de administração, possui uma abordagem gerencial, segundo Donaldson e Preston (1995), que se apresenta como a soma de todas as outras abordagens, juntamente a práticas de sistemáticas de prevenção de problemas. Frooman (1999) ressalta que a análise de *stakeholders*, se dá de maneira metódica, no qual o mapa dos mesmos, termina por traçar as prioridades da administração, diferenciando quais *stakeholders*, necessitam de acompanhamento constante e quais podem ser apenas monitorados de maneira menos zelosa.

Visando a administração dos *stakeholders*, Freeman et al (2007) propões sete técnicas:

1) A primeira técnica trata da avaliação dos *stakeholders*, criando um mapeamento de gerenciamento empresarial. Esta se subdivide em quatro etapas, ilustradas abaixo.



Figura 8 – Avaliação dos *stakeholders*

Fonte: Freeman, Harrison e Wicks, 2007, p. 105 (Adaptado e traduzido pelo autor)

Inicialmente identifica-se a missão da empresa e os objetivos traçados pelo negócio. Estes permitiram a criação de um mapa de *stakeholders*, no qual cada classe de interesse será representada. Para a melhor identificação dos interesses de cada um dos *stakeholders*, Freeman et al (2007) propõe a criação de uma tabela, estipulando os principais atributos e a relevância destes, para cada um dos *stakeholders*, visualizando de maneira mais clara os principais expectativas e preocupações dos mesmos.

<i>Stakeholders</i> <i>Questões</i>	Empregados	Cientes	Governo	Comunidade	Acionistas
Segurança do produto	3	1	1	1	3
Integridade dos relatórios financeiros	1	3	1	3	1
Serviços de novos produtos	3	1	5	3	3
Retorno Financeiro	3	5	5	5	1
1= Importância crítica para o <i>stakeholder</i> 3= Alguma importância para o <i>stakeholder</i> 5= Sem muita importância para o <i>stakeholder</i>					

Tabela 1 – Cruzamento *stakeholders* e fatores interesse

Fonte: Freeman, Harrison e Wicks, 2007, p. 107 (traduzido pelo autor)

Sequencialmente são identificadas as estratégias voltadas para cada um dos *stakeholders*, buscando atender suas necessidades. Como última etapa a validação dos *stakeholders* objetiva coletar pesquisas, assim como reavaliar informações da indústria e diálogos do mesmo, objetivando a criação de estratégias as quais possam contribuir para a criação de valor.

2) A segunda técnica, avalia o comportamento dos *stakeholders*, compreendendo as possíveis reações destes, estudando diferentes maneiras de prevenção para possíveis ameaças caso necessário.

- 3) O entendimento dos *stakeholders* em profundidade. A técnica aplica conceitos da hospitalidade, ao se posicionar no lugar do outro, visando compreender suas reivindicações, anseios e valores.
- 4) Determinar as estratégias dos *stakeholders* utilizando-se de dois eixos variáveis para análise: competitividade (maior e menor) e cooperação (maior e menor).
- 5) Gerar estratégias específicas para os *stakeholders*, se baseando na criação de valor, para tal, utilizando mudanças de regras ou o estabelecimento de estratégias específicas para cada um dos casos.
- 6) Fortalecer a interação com os *stakeholders*, por meio da abertura para diálogos e negociação, se mostrando engajado na melhoria das relações.
- 7) Desenvolver técnicas de criação de valor que possam satisfazer dois ou mais *stakeholders* simultaneamente. Cabe observar esta como uma oportunidade para a aplicação de estratégias de co-criação de valor, estas estratégias serão aprofundadas no subcapítulo a seguir.

A presença de diversas metodologias existentes para a categorização dos *stakeholders*, enaltece a necessidade de escolha diretamente relacionada à proposta da pesquisa. Freeman (2007), fortalece a idéia de que a teoria de *stakeholders*, possibilita uma gestão atenta a fatores internos e externos da empresa, podendo monitorar o sucesso ou retrocesso de novas práticas e aplicação de conceitos. Permite também uma estratégia sustentável e que abre espaço para o cooperativismo e a co-criação de valor.

2.3 Stakeholders e a co-criação de valor

O processo de criação de valor pode vir a ser compartilhado entre empresa e seus *stakeholders*, no entanto para que isto se torne possível, se faz necessário o mapeamento e compreensão da ética e dos valores que regem os mesmos. Uma das definições do processo de co-criação é “engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar a economicidade das redes” (RAMASWAMY e GOUILLART, 2010, p.35).

Quanto aos fatores compositores da co-criação, Prahalad e Ramaswamy (2004), enumeram quatro itens: diálogo, acesso, avaliação do risco e

transparência. Ainda segundo Prahalad e Ramaswamy, os itens podem ser definidos como:

- **Acesso e Diálogo:** “O acesso começa com informação e ferramentas”, remonta a abertura para a abordagem, sem a necessidade de alguma aquisição. “Diálogo significa interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir – por ambas as partes”. Se compreende então como um canal de comunicação de interesses comuns ao consumidor e a empresa, sem que existam disparidades.
- **Participação e Compartilhamento:** a participação dos *stakeholders* no processo de co-criação, opinando sobre planejamentos estratégicos adotados pela empresa e compartilhando seu *know-how* obtido por meio dos contatos específicos com os clientes.
- **Transparência e Controle de Qualidade:** diretamente relacionada com a confiança entre empresa e *stakeholders*, promove informações assertivas entre ambas as partes, tornando a escolha dos clientes consciente. Se utiliza do feedback obtido por meio de ferramentas de diálogo, para aplicar e adequar novas estratégias de serviço e novos produtos.
- **Avaliação de Riscos e Cooperação:** atua com a cooperação dos *stakeholders* envolvidos, avaliando e apresentando os possíveis riscos, visando gerenciar tais riscos, aprovando ou refutando projetos e situações.

Os quatro elementos apresentados formam a estrutura do processo de co-criação de valor, os dividindo em quatro etapas por Ramaswamy e Gouillart (2010):

Na primeira destas etapas Ramaswamy e Gouillart comentam ser impossível a existência de uma participação no processo de co-criação, envolvendo empresa e *stakeholders*, sem que exista a produção de valores para ambos. Os *stakeholders* não se envolverão no processo, se não houver alguma criação de valor revertida para os mesmos. No caso do indivíduo este valor pode ser atribuído por meio de satisfação com o trabalho, sentimento de apreciação ou aumento de ganhos financeiros. No âmbito empresarial os valores são diretamente relacionados aos acréscimos de produtividade, lucro e a possibilidade de benefícios sociais.

A segunda etapa concentra-se nas experiências providas a todos os *stakeholders*. Contrário à mentalidade de boa parte das empresas, focadas nos ganhos financeiros, o processo de co-criação, quando realizado com êxito,

propõe experiências gratificantes para os *stakeholders*. Visando alcançar tal gratificação, a etapa propõe a participação dos *stakeholders* no papel central de construção de valores, também definindo como estes serão trabalhados entre as organizações.

A terceira etapa aponta para a interação entre os *stakeholders*. Comumente, organizações trabalham de maneira hierárquica e sequencial, com o trânsito de ordens entre os envolvidos, até que se resolva o problema. No entanto, durante tal processo, o diálogo entre as partes envolvidas se perde, e com este, ideias e concepções que atuariam como mais valia no processo de resolução e criação de valor. Idealmente todas as partes envolvidas e interessadas, devem trocar experiências em busca da melhor resolução.

Como quarta etapa, é proposta a criação de uma plataforma que possibilite fácil e rápida interação entre os *stakeholders*. Ferramentas como a internet e fóruns de comunicação podem ser utilizados, no entanto é essencial para o pleno funcionamento dos mesmos, que a ótica de todos os *stakeholders* envolvidos seja levada em conta, melhorando o relacionamento entre todas as partes.

Durante o processo, torna-se possível observar uma nova ótica, que acaba por descentralizar o produto e o serviço e passa a valorizar a experiência proporcionada. Isso evidencia a necessidade de um entendimento e comunicação entre *stakeholders* internos e externos, voltados conjuntamente para a criação de uma experiência única para cada cliente, tendo em vista oferecer a máxima personalização possível (Ramaswamy e Gouillart, 2010).

De maneira geral como base para o desenvolvimento da co-criação de valor o cooperativismo tem efeito essencial. Prahalad e Krishnan (2008) enaltecem o fato do crescimento de empresas ligadas à tecnologia, dependerem diretamente da co-criação de experiências únicas feitas por e para os clientes. Se destaca a necessidade de customização no atendimento ao cliente, foco na experiência proposta aos *stakeholders* e a criação de uma rede de colaboração entre os mesmos, possibilitando diferentes interações.

Como resultantes da co-criação de valor deve-se mencionar a satisfação de colaboradores, fornecedores, *stakeholders* de maneira geral e principalmente do cliente. Ramaswamy e Gouillart (2010), ressaltam que como parte integrante do processo de co-criação os clientes, são os maiores responsáveis pelo

aprimoramento da experiência proposta nos serviços de uma empresa, por intermédio de seu *feedback*. Este auxilia a empresa a traçar novos produtos; compreender falhas nos serviços oferecidos; visualizar sua identidade frente ao mercado; e até mesmo ser firmar como parte integrante de uma comunidade. Ramaswamy e Guillard (2010) também comentam dos processos co-criação junto aos fornecedores, que acabam por melhorar o relacionamento entre as partes e que também levam a expandir o valor de ambas, uma vez que o cliente passará a associar o prestígio de uma marca com a outra reciprocamente. Outros *stakeholders* como os colaboradores, baseiam-se nos processos de co-criação para efetuar melhoras operacionais e desenvolver um maior envolvimento do cliente com a experiência proposta, assim aprimorando o processo.

Observando a aplicação do processo de co-criação diretamente no trato com o cliente, é possível notar a importância da tecnologia como veículo de comunicação entre *stakeholder* e empresa. Grandes redes alimentícias promovem questionários de satisfação por meio de seus domínios eletrônicos, nos quais após o complemento do questionário, o cliente adquire bonificações a serem utilizadas na própria rede alimentícia.

Govier (2008) comenta ser imprescindível o envolvimento dos *stakeholders* desde o início do processo de co-criação de valor, portanto sua presença abrange o processo de mudança e não só a implementação de um conceito pré-determinado pelo topo da organização. Tal processo de mudança, se concebido somente pelo maior escalão da organização, pode vir a não incorporar de maneira satisfatória seus *stakeholders*, acarretando futuros problemas com os mesmos.

As vantagens apresentadas pela utilização da co-criação de valor, são definidas por Ramaswamy e Guillard (2010) como: aumento do capital estratégico e conseqüentemente do retorno para a empresa; menores riscos para as organizações e indivíduos, tendo em vista a análise mais profunda de mercado, possibilitada pela interação de todas as partes; implementação de novas experiências atendendo ou por vezes superando as expectativas do indivíduo.

Segundo Freeman *et al* (2007) pode-se definir a criação de valor como chave para o sucesso para uma empresa, uma vez que este tende a confirmar a validade de produtos e serviços.

Assim, para a pesquisa serão identificadas a utilização dos conceitos de dinâmica de *stakeholders* e a existência de processos de co-criação dentro das padarias do Bairro Jardins em São Paulo, viabilizando a compreensão dos serviços apresentados pelos objetos.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS: PADARIAS DOS JARDINS

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso de quatro padarias, pertencentes ao bairro Jardins da cidade de São Paulo. Os objetos de estudo serão caracterizados e descritos, sendo posteriormente analisados por meio de dados coletados por intermédio de entrevistas com os mesmos e seus *stakeholders*.

3.1 Os Jardins

Formado pelos bairros: Jardim Paulista e Jardim América⁶; Jardim Paulistano e Jardim Europa⁷; a região era originalmente considerada insalubre por conta de excessiva umidade e dominada por um grande pântano, o bairro Jardins possui poucos documentos históricos que datem anteriormente ao início do século XX.

Apesar da plena expansão da cidade de São Paulo, a região ainda não era de grande valorização e, portanto, atraía a atenção de empresas de loteamento e ordenamento urbano (Segawa, 2000).

No ano de 1913 a Cia. City⁸ adquiriu uma área de 1.091.118 m², antes pertencente aos Coronéis Joaquim e Martim Ferreira da Rosa. A empresa planejava a criação de um conceito urbanístico, implementando um dos primeiros bairros Cidade-Jardim da cidade de São Paulo e da América do Sul. Tais conceitos eram baseados na ideia de uma cidade autônoma, e que fosse capaz de combinar características do campo e da metrópole, sendo circundada por completo por um cinturão verde. A ideia se fundamentava na utilização de características originais do terreno, criando um ambiente próprio para o convívio em comunidade. (Howard, 1996).

O perímetro adquirido pela Cia. City originalmente correspondia a terrenos da freguesia do Espírito Santo da Bela Vista, e se estendiam pelos bairros da Vila América e Vila Nova Tupi. Barry Parker e Raymond Urwin, responsáveis por projetarem a primeira Cidade-Jardim do mundo, foram trazidos a pedido da Cia.

⁶ Pertencentes ao distrito de Jardim Paulista

⁷ Pertencentes ao distrito de Pinheiros

⁸ Cia. City: *City of São Paulo Improvements and Freehold Land Company Limited*. Fundada em 1912.

City, e conceberam o projeto inicial, visando não só a criação de um bairro residencial, mas uma comunidade restrita, refletindo o estilo europeu e americano das Cidade-Jardim. Anos depois Parker remontou o traçado do bairro e tornou o bairro completamente residencial, além do estabelecimento de vastas áreas destinadas a prática de esportes, tais áreas posteriormente se tornariam o Club Athletico Paulistano (Segawa, 2000).

A característica residencial do Bairro Jardins se baseava no Decreto Municipal nº 3227, datado de 1929. Este estabelecia a proibição de construção de prédios não residenciais, bem como a obediência ao recuo obrigatório do alinhamento da rua para toda a extensão dos Jardins.

A Cia. City, teve dificuldades nas obras realizadas no bairro, tendo que inicialmente drenar o terreno pantanoso, posteriormente aplicando uma camada de brita sobre o mesmo, posteriormente as ruas sofreram um processo de elevação a fim de viabilizar o escoamento de águas pluviais e da chuva. Os departamentos públicos foram então acionados pela Cia. City, procurando prover os serviços de saneamento básico, gás e eletricidade. Assim com o início da pavimentação em 1928, a chegada da iluminação pública e do transporte público no início da década de 30, o bairro passou a abrigar moradores de alto poder aquisitivo, que se interessaram pelo projeto de cidade-jardim e pelo estilo de vida que este poderia oferecer (Segawa, 2000).

Ao longo dos anos o bairro se manteve como um dos redutos do alto poder aquisitivo da cidade de São Paulo, conseqüentemente atraindo para o seu redor uma diversificada gama de lojas de grife, centros executivos, museus, bares, hotéis, restaurantes e até mesmo consulados internacionais. Devido à grande variedade de empresas e escritórios da região, se faz presente um grande e variado fluxo de pessoas, justificando a escolha pelo bairro como foco da pesquisa.

A pesquisa abrangeu 4 objetos de estudo distintos: Padaria Benjamin Abrahão, representante da categoria Master, segundo a ABIP; Santo Pão *Boulangerie*, representante da categoria Especializada; Padaria Brasileira, representante da categoria Express; e Padaria Ministro Rocha Azevedo se encaixando também na categoria Express, embora a mesma possua um público absolutamente distinto do outro objeto de estudo pertencente à mesma categoria.

Segue abaixo o mapa de localização dos objetos de estudo:

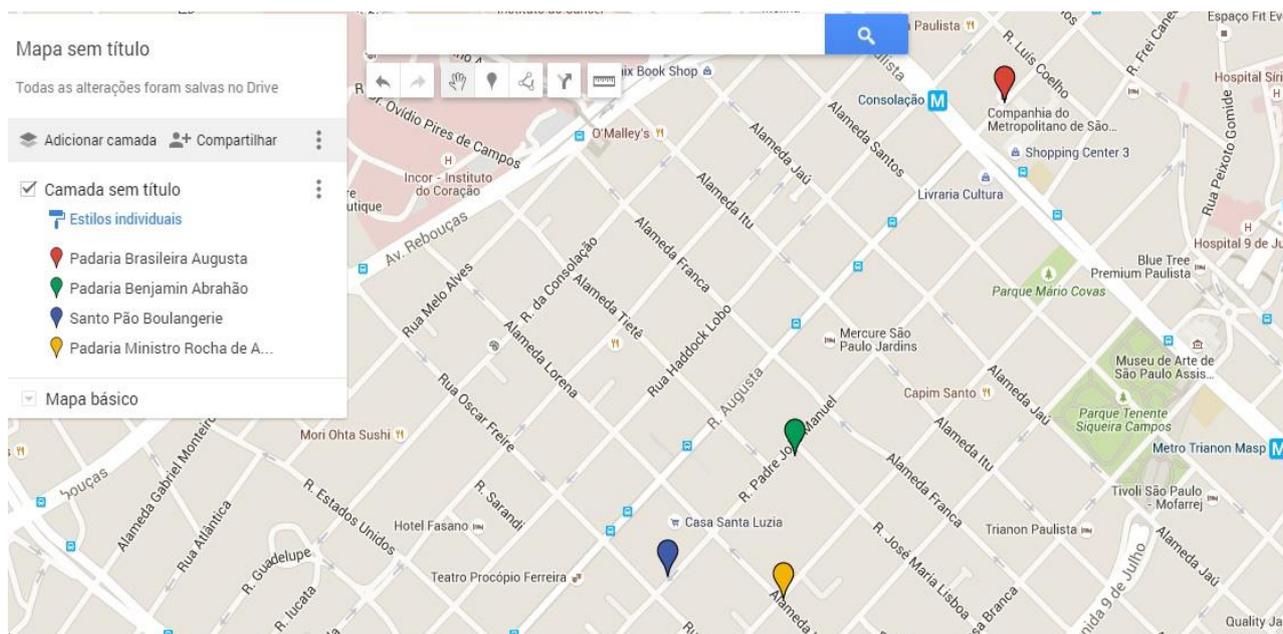


Figura 9 – Mapa dos Objetos de Estudo, Região Jardins

Fonte: Gerado pelo autor por meio do Google Maps, 2015

3.2 – Estudo de Casos Múltiplos

Partindo do objetivo geral que visa confirmar ou refutar a influência dos tempos da hospitalidade nas relações entre padarias e *stakeholders*, bem como a fim da comprovação das proposições: (P1) o bom relacionamento com *stakeholders* favorece o processo de co-criação de valores; (P2) os *stakeholders* apresentam dificuldade ao se relacionar, dificultando o estabelecimento de estratégias de administração efetivas; (P3) o objeto pesquisado tem como prioridade a oferta de produto, não focando na experiência oferecida ao cliente, portanto ignorando o processo de co-criação. Foram utilizados no levantamento de dados três fontes de evidências, visando a triangulação dos mesmos como sugerido por Yin (2005), possibilitando assim a análise de diferentes óticas.

No primeiro momento do levantamento de dados para o estudo de casos múltiplos, foram realizadas visitas aos objetos de estudo, nos quais na busca por evidências foi utilizada a ferramenta de observação direta. Por meio de um roteiro previamente estabelecido pelo autor, foram observadas situações e práticas de serviços que detivessem relevância ao estudo proposto, além da relação existente entre os diferentes *stakeholders* da empresa. Durante os dias de observação o pesquisador não informou ao estabelecimento sua presença, e

que o mesmo se encontrava sob averiguação, visando não influenciar a atitude dos mesmos.

Para o segundo momento, a documentação, foram utilizadas diversas fontes de documentação, como, leis específicas voltadas ao setor alimentício, artigos jornalísticos, material impresso fornecido pelos objetos de estudo ou mesmo coletado pelo pesquisador.

No terceiro momento foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas aos representantes dos objetos de estudo, a partir das mesmas, um novo grupo de entrevistados foi autogerado. Tal grupo é constituído pelos principais *stakeholders* de cada um dos objetos de pesquisa.

O primeiro grupo de entrevistados reuniu o gerente de salão o Sr. Leonardo Haber Aponte e o atendente com maior tempo de empresa o Sr. Alexandro Ribeiro dos Santos, ambos da Santo Pão Boulangerie. Posteriormente foi realizada a entrevista com o *stakeholder* de maior importância indicado pelos entrevistados, o Sr. Gustavo Ferrenha Lima, representante da fábrica de Pães BEP⁹.

O segundo grupo de entrevistados reuniu o gerente de salão e atendente mais antigo da Padaria Brasileira Augusta, respectivamente o Sr. José Emerson de Lima e a Sra. Milane Gislane Corvello De Souza, que terminaram por indicar como seu principal *stakeholder* a Sra. Rosângela Correia Costa, diretora de RH e psicóloga da rede Brasileira e também última entrevistada do grupo.

O terceiro grupo foi formado pelos entrevistados, Sra. Cristiane Melo de Lima, atendente, Sr. Marcos Costa Silva, gerente de salão da Padaria Benjamin Abrahão. Por meio da entrevista ambos indicaram o Sr. Bruno do Santos, gerente geral da Rede como seu mais importante *stakeholder*.

O quarto grupo e último grupo foi formado pelos entrevistados Sr. Fabio Martins, proprietário e gerente geral e a Sr. Sandro Santos atendente, ambos da Padaria Ministro Rocha de Azevedo.

Com a transcrição de todas as entrevistas, se fez possível uma análise mais profunda, por meio da fundamentação de categorias nas quais as respostas pudessem se encaixar, assim utilizando do sistema de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). Outra prática proposta por Bardin (2011) e utilizada

⁹ Fábrica de pães nomeada a partir das iniciais de seus três sócios majoritários (Bruno-Edgar-Pedro) BEP.

pelo autor na análise das entrevistas foi a observação pela recorrência de palavras ou expressões específicas, que indicassem um direcionamento ainda que inconsciente por parte do entrevistado. Tais palavras também foram categorizadas, bem como as respostas e auxiliaram o autor no processo de comprovação ou refuta de possíveis hipóteses. Analisando as três fontes evidenciais descritas, chegou se aos resultados apresentados na sequência do estudo.

3.3 – Caso I: Santo Pão *Boulangerie*



Figura 10 – Fachada Padaria Santo Pão
Fonte: Website Santo Pão, Outubro de 2014

3.3.1 – Caracterização da empresa

A padaria Santo Pão fundada no ano de 2009, era originalmente situada na região do Alto da Lapa, local no qual permaneceu por quatro anos. Em sua configuração original, ofertava: tradicionais pães artesanais; um pequeno cardápio *à la carte* contendo saladas, risotos e lanches; um *buffet* de café da manhã; *buffet* durante o almoço e uma vitrine fria dispondo variados produtos de confeitaria.

Apesar da oferta de produtos *à la carte*, a casa se caracterizava verdadeiramente pelo auto-serviço provido pelo *buffet*. Situado em região próxima a empreendimentos comerciais, a padaria tinha seu momento de maior fluxo de clientes durante o período de almoço.

Com a mudança do empreendimento para os Jardins durante o primeiro bimestre do ano de 2014, se fez necessária também uma mudança administrativa e de oferta de produtos, visando uma melhor adequação ao novo público alvo. A padaria aboliu o serviço de buffet e passou a trabalhar somente com o conceito *à la carte*, em adição, a condição de *boulangerie* foi enaltecida, por meio de uma vasta lista de pães ofertados para consumo imediato ou posterior. A setor de *pâtisserie* da casa também passou a ser maior e houve a implementação de pequenas gondolas, que ofertam ao cliente produtos especializados, tais como, geleias e condimentos e que fazem parte de algumas receitas da casa. No atual momento, a organização conta com dezoito colaboradores diretos, contudo devido ao grande *turnover* vagas são ofertadas com frequência.

Como identidade a empresa presa a qualidade e a diferenciação por seus produtos, “Alinhamos a expertise, tradição e know-how dos franceses com o gosto dos brasileiros. ”

3.3.2 – Dinâmica de *stakeholders*

Objetivando a identificação dos *stakeholders* da padaria Santo Pão Boulangerie, foi apresentado aos entrevistados da empresa um mapa conceitual de *stakeholders* (Apêndice 2). Após a compreensão do mesmo por parte dos entrevistados, foi requisitado que os mesmos estabelecessem uma relação de influência exercida por cada um dos mesmos, criando assim o seguinte quadro:

Grupos	Grau de relevância				Entrevistado
	5 - Altamente Relevante	3- Relevante	1 - Pouco Relevante	Não se aplica	
Governo		X			Leonardo Aponte
	X				Alexando Santos
Comércio Local	X				Leonardo Aponte
	X				Alexando Santos
Midia	X				Leonardo Aponte
			X		Alexando Santos
Fornecedores		X			Leonardo Aponte
	X				Alexando Santos
Concorrentes			X		Leonardo Aponte
			X		Alexando Santos
Clientes	X				Leonardo Aponte
	X				Alexando Santos
Colaboradores	X				Leonardo Aponte
		X			Alexando Santos
Grupos de Interesses Especiais				X	Leonardo Aponte
				X	Alexando Santos
Sócios Investidores	X				Leonardo Aponte
		X			Alexando Santos

Quadro 1 – Grau de Relevância dos *stakeholders* – Santo Pão *Boulangerie*

Fonte: Gerado pelo autor com base nas entrevistas

Na geração dos dados do Quadro 1, que visa identificar a influência dos *stakeholders*, foram utilizados os conceitos de Freeman *et al* (2007), baseado no quão relevante é a presença do *stakeholder* em questão, para o bem-estar e para a existência da empresa. Assim, quanto à influência sobre a Santo Pão *Boulangerie*, foram classificados como *stakeholders* primários as respostas classificadas em altamente relevantes (5) ou relevantes (3): Governo; Comércio Local; Fornecedores; Clientes; Colaboradores e Sócios Investidores. Tais *stakeholders* são aqueles dos quais a empresa não sobreviverá sem o apoio ou terá dificuldades em lidar com sua ausência, portanto, demandam o máximo de atenção possível (Freeman *et al*, 2007)

Quanto aos *stakeholders* secundários, considerados pouco relevantes (1) ou não relevantes, foram identificados: Concorrentes e Grupos de interesses especiais. Este grupo é formado pelos *stakeholders*, que influenciam ou podem ser influenciados pelos *stakeholders* primários, ainda que não se mostrem como essenciais para a sobrevivência da empresa, contudo cabe ressaltar a influência crítica que os mesmos possam exercer, durante momentos específicos.

Analisando a Mídia, Aponta¹⁰ (2015) comenta de como esta é uma importante provedora de *feedback*:

...Redes sociais pra gente é uma ferramenta muito importante. A gente consulta as opiniões do público e embasa isso também, às vezes faz modificações. Porque às vezes a gente tem um jeito de trabalhar que pode estar ou não estar certo. Então sempre recorrer à essas ferramentas que hoje em dia as redes sociais dão. Trip Advisor, Facebook mesmo, os comentários, entrevistas, a Veja aqui em São Paulo é bem conhecida, trabalhamos muito com eles... (APONTA, 2015)

Quando se utilizando do processo de codificação amparado pelos estudos de Análise de conteúdo de Bardin (2011), destacado no protocolo de pesquisa, seguindo os processos de recorte, categorização e enumeração, tornou-se possível identificar a Mídia como um dos grupos mais vezes mencionados pelo gerente de salão entrevistado. As categorias criadas para o enquadramento dos dados foram baseadas nos grupos de *stakeholders*, contando ainda com a adição da categoria Hospitalidade (Apêndice 6), dividindo-se então: Governo; Comércio Local; Mídia; Fornecedores; Concorrentes; Clientes; Colaboradores; Grupos de Interesses Especiais; Sócios Investidores e Hospitalidade.

Quanto a importância do Comércio Local, Santos¹¹ (2015) observa a presença de algumas oportunidades para a empresa devido a este “Colocaram a padaria do lado do *pet shop*, eu acho que eles aproveitaram né? ”, esta observação se dá uma vez que, a padaria é um dos poucos estabelecimentos alimentícios do bairro que oferece uma ambiente varanda onde é possível trazer animais de estimação.

Dentre os *stakeholders*, o dono de maior destaque na visão de Santos (2015) pode ser considerado o fornecedor de pães “o Pedro, pessoal da fábrica, que trabalha com nós, ele fabrica pão pra nós, mas não estão aqui continuamente “. Ainda sobre a importância do fornecedor de pães, Aponta (2015) comenta “...a padaria, o Pedro. É o cara experiente aqui nos pães, ele é nosso fornecedor principal, a gente foca muito nas vendas de pães”.

3.3.3 – Processo de co-criação de valor

¹⁰ Sr. Leonardo Haber Aponte, Gerente de salão da Santo Pão *Boulangerie*

¹¹ Sr. Alexandro Ribeiro dos Santos, atendente da Santo Pão *Boulangerie*

Frente aos processos de co-criação, foi compreendida por intermédio dos dados coletados, a relação entre os *stakeholders* e como cada um destes influencia a organização. Para uma análise efetiva, serão observados os quatro fatores que compõe a co-criação de valor segundo Prahalad e Ramaswamy (2004): Acesso e Diálogo; Participação e Compartilhamento; Transparência e Controle de Qualidade; Avaliação de Risco e Cooperação.

O acesso e diálogo, referente à comunicação existente entre a Santo Pão *Boulangerie* e seus *stakeholders*, é realizado por meio de contatos telefônicos e e-mails. A empresa possui um *website* no qual apresenta de maneira breve sua história e a visão da mesma, pode ser acessado também um cardápio que disponibiliza os produtos da casa, na mesma página, é oferecido um endereço de contato eletrônico.

Quanto a participação e compartilhamento, como citado pelo entrevistado Aponta (2015), é em grande parte por meio das redes sociais que a empresa mantém contato direto com boa parte de seus *stakeholders*. Ferramentas como, *facebook* e *instagram*, são utilizadas diariamente nas ações de marketing, bem como na coleta de feedback de clientes e fornecedores. Outra das maneiras de participação presentes na empresa é a realização de reuniões semanais, que tem como local a própria padaria, permitindo a fornecedores, sócios e colaboradores analisarem o desempenho da organização, presencialmente, confirma o entrevistado Ferrenha¹² (2015).

Ainda na análise de participação e compartilhamento, Santos (2015), ressalta também a presença de um acordo informal entre padaria e um dos integrantes do comércio local, um *pet shop*. Por intermédio da observação direta, foi possível a constatação de um frequente número de clientes que atende aos dois estabelecimentos quase que simultaneamente, combinando os horários de serviços.

Quanto ao fator transparência e controle de qualidade travado por empresa e seus *stakeholders* está também diretamente relacionada a ferramentas de mídia eletrônica. Aponta (2015), explica a que opiniões expressas por intermédio de programas como *facebook*, *instagram* e *tripadvisor* influem diretamente na performance de vendas. Dentre outros meios de controle

¹² Sr. Gustavo Ferrenha, *sous-chef* da fábrica BEP (Bruno-Edgar-Pedro), fornecedora de pães para a Santo Pão *Boulangerie*

de qualidade os quais a Santo Pão se utiliza, estão, os cartões de sugestão disponibilizados por garçons, no entanto, valem ressaltar que tais cartões atualmente só serão entregues ao cliente, caso o mesmo solicite.

Analisando fator avaliação de risco, a empresa se utiliza do *feedback* dos *stakeholders* para aprovar ou refutar novos produtos e serviços. Positivamente como exemplo pode ser citado o *croissant*, um dos produtos de maior sucesso da casa, sua utilização em novos lanches produzidos pela casa passou pela aprovação não só de clientes, como também do fornecedor segundo Ferrenha (2015).

É possível notar que o bom relacionamento entre fornecedor de pães e a Santo Pão, permite a existência da co-criação de valores. Como observado por Ferrenha (2015), a Santo Pão, ainda que não sendo o maior *stakeholder* cliente da fábrica em números de vendas, funciona como meio de exposição dos produtos da mesma, atuando como divulgadora e atraindo atenção para a qualidade de produto ofertado pela fábrica. Contudo, o mesmo processo atualmente não consegue ser aplicado a todos *stakeholders*, uma vez que nem todos atendem às quatro diretrizes base da co-criação: diálogo, compartilhamento, transparência e avaliação de risco.

3.4 – Caso II: Padaria Benjamin Abrahão Jardins



Figura 11 – Fachada Padaria Benjamin Abrahão
Fonte: Website rede Benjamin Abrahão, Setembro de 2014

3.4.1 – Caracterização da empresa

Benjamin Abrahão estabeleceu sua primeira padaria na cidade de São Paulo no ano de 1976, o estabelecimento foi nomeado “La Espanhola” devido um antigo apelido de sua esposa. Ainda no mesmo ano, a abertura da segunda casa, “Padaria Barcelona” localizada na Praça Vilaboim, demonstrava o bom momento atravessado pelo padeiro empresário, suas experiências anteriores vendendo pães doces em diversas feiras da cidade de São Paulo por meio de “barracas”, se mostraram importantes na criação de uma marca com o consumidor.

Com o contínuo crescimento da marca, Abrahão estabeleceu mais uma de suas padarias, desta vez situada na região de Higienópolis, prestigiado no dia da inauguração pelo então senador Fernando Henrique Cardoso, Abrahão batizou a padaria como “Mundo dos Pães”, o ano era 1987.

Nos anos seguintes, o Abrahão tornou-se celebridade do meio culinário da cidade de São Paulo e continuou a abrir novos pontos de venda, estes de menor porte e localizados dentro de algumas universidades da capital.

Fundada em 2007, seis anos após a morte do patriarca da família, a sede dos Jardins foi batizada em homenagem ao mesmo e se localiza na esquina entre as ruas José Maria Lisboa e Padre João Manuel.

A padaria oferece serviço à la carte e buffet nos períodos de café da manhã, almoço e café da tarde, com enfoque na variedade de pães e bolos durante os cafés da manhã e tarde, e a oferta de saladas e pratos rápidos no almoço. No período noturno, quando durante o período invernal, são oferecidas sopas, bem como os produtos tradicionalmente listados no cardápio. Estão presentes também os setores de serviços, como balcão de venda de frios, vitrines de doces e salgados e gondola de pães.

Recentes implementações e mudanças vem acontecendo na gestão de toda rede, demonstrando uma necessidade observada pelos proprietários em adequar a prestação de serviços às novas expectativas dos comensais.

A marca presa por seu reconhecimento em excelência nos produtos oferecidos, no entanto, busca a modernização dos serviços ofertados, como a maior personalização do cardápio para eventos corporativos e catering.

3.4.2 – Dinâmica de *stakeholders*

Visando a obtenção de dados para a geração do quadro de grau de relevância dos *stakeholders*, foi apresentado aos entrevistados um mapa conceitual da teoria dos *stakeholders* (Apêndice 2). Posteriormente, foi requisitada a impressão dos entrevistados a respeito de cada um dos *stakeholders* quando no relacionamento com a Padaria Benjamin Abrahão. Assim se formulou o seguinte quadro:

Grupos	Grau de relevância				Entrevistado
	5 - Altamente Relevante	3- Relevante	1 - Pouco Relevante	Não se aplica	
Governo		X			Marcos Silva
		X			Cristiane Lima
Comércio Local	X				Marcos Silva
		X			Cristiane Lima
Mídia		X			Marcos Silva
			X		Cristiane Lima
Fornecedores	X				Marcos Silva
	X				Cristiane Lima
Concorrentes		X			Marcos Silva
		X			Cristiane Lima
Clientes	X				Marcos Silva
	X				Cristiane Lima
Colaboradores	X				Marcos Silva
	X				Cristiane Lima
Grupos de Interesses Especiais				X	Marcos Silva
			X		Cristiane Lima
Sócios Investidores	X				Marcos Silva
		X			Cristiane Lima

Quadro 2 – Grau de Relevância dos *stakeholders* – Padaria Benjamin Abrahão

Fonte: Gerado pelo autor com base nas entrevistas

Como demonstrado pelo Quadro 2, foram identificados como *stakeholders* primários devido à sua grande relevância: Governo; Comércio Local; Fornecedores; Concorrentes; Clientes; Colaboradores e os Sócios Investidores. Na posição de *stakeholders* secundários, considerados pouco ou nada relevantes, se encontram: Mídia e Grupos de Interesses Especiais. Para a geração do quadro, foram utilizados os conceitos de grau de relevância empregados por Freeman et al (2007).

Sobre os clientes, Lima¹³ (2015) observa dificuldades em um específico tempo da hospitalidade, o “receber”, exige do anfitrião capacidade de identificar o humor do outro, “porque lidar com o público é difícil e tem cliente que às vezes tá bem, às vezes não tá, você tem que saber compreender” (LIMA, 2015).

Ainda analisando o *stakeholder* cliente, Silva¹⁴ (2015) declara que o público da unidade dos Jardins, se diferem em muito do público de outras unidades:

Aqui mesmo é uma coisa muito nova, muito diferente, o público daqui é totalmente diferente do que estava acostumado, a maioria aqui são mais senhor de idade, a maioria é senhor de idade e cobra muito mais. Ao mesmo tempo que cobra muito mais, têm aqueles mais acessíveis que você pode chegar, conversar, trata como se fosse da família. (SILVA, 2015)

Ao analisar as entrevistas utilizando dos preceitos de Análise de conteúdo de Bardin (2011), foi possível ratificar a importância dos Fornecedores no papel de *stakeholders* primários e seu estreito relacionamento com a organização. Por meio do processo de codificação, categorização e enumeração, notou-se que as palavras e expressões relacionadas aos Fornecedores, foram as mais citadas pelos entrevistados. Na categorização, além dos Fornecedores, foram criadas categorias nomeadas a partir dos outros grupos de *stakeholders*, somada à categoria Hospitalidade.

Ainda por intermédio da análise das entrevistas, foi possível compreender a atual importância dos Colaboradores para a empresa, dentre os citados, o gerente de operações de toda a rede, Bruno Santos, apontado como valioso *stakeholder* da organização. Atualmente a rede passa por um processo de implementação de novas práticas de administração e planejamento estratégico. Fato confirmado por Santos¹⁵ (2015), que comenta da construção de uma nova missão e visão por parte da empresa, e que de fato as novas expectativas do cliente se mostram mais exigentes, principalmente com relação à serviços e agilidade.

As entrevistas também evidenciam que a implementação de planos de carreira voltado aos colaboradores, bem como a aplicação de treinamentos

¹³ Sra. Cristiane Melo, de Lima, supervisora de salão, Padaria Benjamin Abrahão

¹⁴ Sr. Marcos Costa Silva, gerente geral da unidade Jardins da Padaria Benjamin Abrahão

¹⁵ Sr. Bruno Santos, gerente de operações da rede Benjamin Abrahão

prévios ao contato com o cliente, são práticas recentes da organização, tendo em vista as declarações que dão conta da inexistência das mesmas práticas no passado da organização “Semana passada a gente fez um treinamento de como abordar o cliente, de como recebê-lo, respeitar os limites, tudo isso teve. Mudou muita coisa!” (LIMA, 2015).

3.4.3 – Processo de co-criação de valor

Novamente na análise dos dados referentes aos processos de co-criação, serão utilizados os conceitos de Prahalad e Ramaswamy (2004), que observam quatro fatores na composição da co-criação de valor: Acesso e Diálogo; Participação e Compartilhamento; Transparência e Controle de Qualidade; Avaliação de Risco e Cooperação.

Como primeiro fator a ser analisado o acesso e diálogo entre a Padaria Benjamin Abrahão e seus *stakeholders*, ocorre por meio do telefone e internet. A rede possui elaborado website, no qual estão à disposição: a história da organização; os produtos produzidos pela mesma; as novidades da empresa; os serviços disponibilizados; uma página que viabiliza a realização de orçamentos para eventos especiais; contato de cada uma das unidades e um blog feito por Felipe atual Chef de produção da rede e neto do patriarca que dá nome à rede.

Dentre estes, merece destaque a página de orçamento, nela é possível montar uma lista de produtos para entrega ou realização de evento, sendo a lista completamente personalizável, tanto quanto à variedade e quantidade. Como requerimento, existe o prazo mínimo de 72 horas para os pedidos, bem como um telefone para contato, e-mail, nome do realizador do pedido e o endereço no caso da necessidade de entrega. Outro item do site e merecedor de destaque, o blog do Felipe, age como meio de aproximação entre a padaria e seus *stakeholders*, enaltecendo o fator participação do processo de co-criação. São compartilhadas receitas e dicas de confeitaria e panificação, com a possibilidade de realização de comentários por parte dos visitantes da página. Nota-se, no entanto, a falta de atualização na página do blog, uma vez que é constatada a data da última postagem como dia 29 de janeiro de 2015.

Quanto ao fator transparência e controle de qualidade, são oferecidas fichas de sugestões nos caixas da padaria, bem como um e-mail para contato

em caso de reclamações. Contudo, por intermédio da observação direta, foi possível comprovar que os comensais frequentadores, sentem-se à vontade em abordar atendentes e supervisores, indagando-os sobre problemas ou sugerindo paliativos para os mesmos.

Segundo as declarações de Lima (2015), os fatores, avaliação de risco e transparência, não se mostram verdadeiramente presente quando no trato com *stakeholders* específicos. Alguns dos fornecedores apresentam problemas quanto ao tipo de serviço que apresentam:

...sobre os fornecedores que eles não se preocupam em saber como o produto chegou à empresa. A gente que tem essa preocupação de tá ligando, eles se preocupam muito mais em vender do que com a qualidade. É como a gente chega em uma loja de roupa pra comprar uma roupa, vários vendedores vêm te atender, vendem aquilo, só que aí quando você chega em casa que você prova que aquilo não ficou bom, que você volta pra trocar, eles menosprezam você, “Ah é troca!”, quando fala que é troca, pode esquecer! (LIMA, 2015)

Identifica-se a falta de comprometimento do *stakeholder* fornecedor, uma vez que o produto de qualidade questionável, representa não só a padaria, mas também a marca do *stakeholder*.

Ainda comentando quanto à transparência e o relacionamento entre empresa e *stakeholders*, Silva (2015) faz a seguinte observação:

só que hoje eu ponho limite nos fornecedores. Porquê? Fornecedor tem que te tratar, conforme ele trata a gente. Se o cara chegar com educação, com respeito, e passar confiança pra mim a porta vai estar sempre aberta e vou comprar dele. Senão eu vou ter que por limite ‘Opa! Para ai, vamos sentar conversar...’ (SILVA, 2015)

Observa-se a falta de transparência e cooperação do fornecedor no relacionamento com a empresa, Silva (2015), cita como exemplo o extravio de um carregamento de refrigerantes, “o bag de dezoito litros da Coca tem um valor alto. Aí o fornecedor descarregou, acontece que quando fui olhar cadê? Procurei, nada!” (SILVA, 2015). O entrevistado comenta ter sido ressarcido, no entanto, sua postura frente a empresa fornecedora, passou a ser de desconfiança desde então.

Quanto à avaliação de risco e cooperação, Santos (2015), observa que a atual reestruturação do setor administrativo da rede, tende a integrar outros

stakeholders além dos sócios investidores, nas futuras decisões relacionadas à produtos e serviços, compreendendo que o *feedback* informal recebido por colaboradores quando no trato com os clientes, se mostra como uma mais-valia no processo de co-criação.

3.5 – Caso III: Padaria Brasileira Augusta



Figura 12 – Fachada Padaria Brasileira Unidade Augusta
Fonte: Website da Padaria Brasileira, Setembro de 2014

3.5.1 – Caracterização da empresa

Fundada em 1953 por Maria Cândida e Abel Assunção Afonso, a Padaria Brasileira é administrada de maneira familiar desde seu primeiro momento. Iniciada pela avó, desenvolvida pelos filhos e atualmente gerenciada pelos netos, a padaria teve sua primeira unidade estabelecida em Santo André, próximo à igreja Matriz de Santo André. Ao longo dos anos com o crescimento comercial da cidade, a Padaria Brasileira iniciou seu processo de expansão, inicialmente aumentando o espaço físico da unidade Matriz, posteriormente, com o contínuo fortalecimento da marca, duas novas lojas foram inauguradas ainda na cidade de Santo André, a loja do bairro Jardim¹⁶ e a unidade Paço Municipal.

¹⁶ Bairro Jardim situado em Santo André, conhecido pelo grande número de condomínios de alto padrão, restaurantes e casas de show

O crescimento fez também com que a rede se expandisse para a cidade vizinha, São Bernardo do Campo, onde além de uma unidade da padaria, podem ser encontradas as lojas da “Brasileira Express”, pequenas franquias da Padaria Brasileira, que comercializam salgados e doces, dois dos maiores atrativos da marca.

Em 2014 a rede liberou a construção da primeira padaria franqueada, em vista que até então, a possibilidade se limitava às unidades *express*. Assim, foi inaugurada a unidade Augusta no fim do mês de janeiro, apresentando os produtos já conhecidos da rede e tendo como foco principal o movimentado horário de almoço da região. Cercada por diversos prédios comerciais, entre eles uma das unidades da Receita Federal, e próximo do metrô Consolação, a padaria possui fluxo intenso de clientes no período matutino, se estendendo até o meio da tarde.

A padaria possui um *layout* interno que compreende diferentes seções: balcão de pães; vitrine fria para doces; vitrine aquecida para salgados; seção refrigerada oferecendo bebidas, embutidos e laticínios fatiados; salão de mesas térreo e no primeiro andar. São oferecidos no serviço *à la carte*, lanches, saladas e pratos rápidos; existe também a oferta de serviço de buffet, durante café da manhã e café da tarde. No entanto, visando o atendimento em horário de almoço, pode ser encontrada também uma pequena seção no primeiro andar, voltada ao preparo de pratos rápidos orientais, como o *yakissoba*, aumentando a disposição de opções práticas para o horário.

A rede emprega atualmente cerca de 700 funcionários, destes, 90 trabalham na unidade Augusta. Quanto a identificação de sua identidade, a empresa indica o uso de matérias-primas de qualidade e a higiene no processo de manufatura de seus produtos como principais características da marca, destacando complementarmente, o constante treinamento e atualização de seus funcionários.

3.5.2 – Dinâmica de *stakeholders*

Para a identificação dos *stakeholders* da Padaria Brasileira Augusta, foi apresentado aos entrevistados da organização um mapa conceitual de *stakeholders* (Apêndice 2). Por meio do mesmo, foi pedido aos entrevistados,

que indicassem o grau de influência de cada um dos *stakeholders*, dessa maneira foi gerado o quadro abaixo:

Grupos	Grau de relevância				Entrevistado
	5 - Altamente Relevante	3- Relevante	1 - Pouco Relevante	Não se aplica	
Governo	X				José Emerson Lima
		X			Milane Souza
Comércio Local		X			José Emerson Lima
	X				Milane Souza
Mídia		X			José Emerson Lima
			X		Milane Souza
Fornecedores	X				José Emerson Lima
		X			Milane Souza
Concorrentes	X				José Emerson Lima
	X				Milane Souza
Clientes	X				José Emerson Lima
	X				Milane Souza
Colaboradores		X			José Emerson Lima
	X				Milane Souza
Grupos de Interesses Especiais			X		José Emerson Lima
				X	Milane Souza
Sócios Investidores	X				José Emerson Lima
	X				Milane Souza

Quadro 3 – Grau de Relevância dos stakeholders – Padaria Brasileira
Fonte: Gerado pelo autor com base nas entrevistas

Partindo dos conceitos de Freeman et al (2007), o quadro se utilizou do grau de relevância de cada um dos *stakeholders* indicado pelos entrevistados, para traçar os *stakeholders* primários e secundários da organização: Governo; Comércio Local; Fornecedores; Concorrentes; Clientes; Colaboradores e Sócios Investidores, foram considerados muito relevantes ou relevantes em sua influência gerada frente à Padaria Brasileira. Os *stakeholders*: Mídia e Grupos de Interesses Especiais, foram considerados pouco relevantes ou nada relevantes.

Quando analisando o *stakeholder* cliente, Lima¹⁷ (2015) destaca as expectativas do mesmo quanto ao serviço e atendimento: “Esse público nosso hoje aqui, da padaria, ele é um público exigente em quê? Em atendimento.

¹⁷ Sr. José Emerson Lima, gerente de salão da Padaria Brasileira Augusta

Porque a padaria em si já tem qualidade nos seus produtos...” (LIMA, 2015). O entrevistado observa também o anseio do cliente em ser a prioridade no atendimento, principalmente quanto ao fator tempo.

Não adianta eu encantar o cliente com o atendimento, e o prato demorar quarenta minutos, meia hora. Então todo aquele encantamento que a gente teve, a preocupação do layout, de tudo. No produto final, que era a entrega do produto, não foi feito. (LIMA, 2015)

Por meio do processo de Análise de conteúdo de Bardin (2011), aplicado à entrevista, a importância do tempo no atendimento ao cliente, se confirma de maneira marcante, sendo a palavra “tempo” mencionada no mesmo contexto que o *stakeholder* cliente, por diversas vezes durante as entrevistas. Foi também possível identificar a influência do comércio local, que segundo a análise da entrevista, atua como principal provedor de clientela para a organização.

Quando analisando a entrevista de Souza¹⁸ (2015), foi possível identificar um frequente giro de comensais no horário de almoço, o que evidencia a presença de concorrentes na região, e que partilham do mesmo público. Souza (2015) ainda comenta a presença quase que única de clientes que trabalham na região durante os horários de funcionamento da padaria, refutando a possibilidade da presença de moradores da região como clientes.

Aqui é mais comercial né? Então vem mais o povo do trabalho mesmo, (...) pega o horário de almoço, e vão embora, (...) como é horário de almoço, então eles comem rapidinho e vão embora. (SOUZA, 2015)

Lima (2015), afirma a importância dos fornecedores, dentre eles outra unidade da rede de padarias, que trabalha como provedora de produtos específicos “A produção ocorre aqui, alguns produtos vêm da matriz” (LIMA, 2015).

Quanto à relevância da mídia, apesar da mesma ser colocada pelos entrevistados como pouco relevante para a empresa, por meio de observação direta se notou, que esta é utilizada para a divulgação de promoções ou novos produtos pela empresa, muitas das vezes por meio de folhetos, revistas patrocinadas pela própria organização e outdoors. A divulgação por meio de

¹⁸ Sra. Milane Gislane Corvello de Souza, atendente da Padaria Brasileira Augusta

folhetos e revistas, também tem sido utilizada para que a marca se fortaleça no meio eletrônico, como mostra a figura a seguir.



Figura 13 – Folheto divulgação das redes sociais Padaria Brasileira
Fonte: Padaria Brasileira, 2015

Sob a *hashtag* nomeada “tudodepão”, presente no *slogan*¹⁹ da marca, a empresa também tem divulgado suas campanhas na mídia eletrônica. Todo o trabalho de mídia da organização, é elaborado pelos sócios investidores, segundo os entrevistados.

Eles informam sim, mandam correios, colocam na internet, põe a mídia, ligam informando que vamos ter uma campanha do morango, então eles, de tal dia a tal dia. Vamos focar nesse produto, para que os clientes conheçam, fazemos mesas de degustação para que o cliente conheça aquele produto que está em evidência (LIMA, 2015)

Quanto aos colaboradores, identificou-se a relevância dos mesmos para o bom funcionamento da empresa, como destacado por Souza (2015), que cita a diretora de relações humanas como uma das principais *stakeholders* da empresa, “a psicóloga, que eu acho mais importante né?” (SOUZA, 2015), desta maneira, se optou pela realização de uma entrevista com a *stakeholder* mencionada.

¹⁹ “Tudo de pão e do melhor”

Costa²⁰ (2015), observa a presença de um treinamento e plano de carreira para os colaboradores, voltado aos que ingressam na organização, mas verdadeiramente destaca o acompanhamento que exerce junto aos antigos funcionários da organização, trabalhando como psicóloga e ponte de comunicação entre colaboradores e a padaria.

(...) eu vou na loja aí eles falam assim “Ah posso falar com a senhora um pouquinho, sabe aquele assunto? ” Sabe? Acaba me dando um feedback, um resultado (...), eles vêm e pedem e falam que estão afim de uma promoção, de uma carreira... Aí é onde eu começo a orientar, ‘Para você chegar lá você precisa investir também!’ (COSTA, 2015)

Analisando os grupos de interesses específicos, os entrevistados evidenciaram sofrer pouca relevância dos mesmos, ainda que por meio de observação direta, seja possível a identificação da oferta de produtos voltados para público possuidor de restrições alimentares e a disponibilização de meios de acesso para o público cadeirante.

3.5.3 – Processo de co-criação de valor

Na compreensão dos fatores que compõe a co-criação de valores segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), os dados evidenciam a respeito da empresa:

Quando em análise o acesso e diálogo, é possível identificar que a comunicação entre a Padaria Brasileira Augusta e seus *stakeholders* ocorre por meio de contato telefônico e indiretamente por e-mail e ferramentas de mídia eletrônica, indiretamente devido ao direcionamento da comunicação eletrônica para uma pequena central de interação com o cliente.

A rede possui um *website* disponibilizando breve histórico da empresa; sua rede de produtos; endereço das lojas e lojas *express*; links para contato e um link aos interessados em ingressarem na empresa. Também é disponibilizada uma página de dicas, oferecendo informações peculiares sobre os produtos, e outra página nomeada “Bem-Estar”, voltada para a divulgação de informação tratando problemas e restrições alimentares, e como lidar com as

²⁰ Sra. Rosângela Correia Costa, diretora de RH e psicóloga de acompanhamento da Padaria Brasileira

mesmas, atendendo ainda que de maneira breve o fator participação e compartilhamento.

São disponibilizados também *links* diretos para os domínios virtuais da padaria por meio de outras ferramentas de internet, como *facebook*, *instagram*, *foursquare* e *twitter*. Como observado no folheto de divulgação anteriormente demonstrado, a empresa tem procurado consolidar sua marca nas redes sociais, ante a atual massiva popularização de marcas por meio da internet.

Observando a participação e compartilhamento, é possível identificar que os colaboradores se utilizam da proximidade que possuem com o setor de relações humanas, para estabelecer comunicação com os cargos de maior hierarquia da empresa, os sócios investidores, “eu vou na loja aí eles falam assim ‘Ah posso falar com a senhora um pouquinho, sabe aquele assunto?’ Sabe? Acaba me dando um *feedback*, um resultado.” (COSTA, 2015).

Ainda, quanto ao controle de qualidade e avaliação de riscos, entre colaboradores e empresa, quando perguntado sobre a possível implementação de alguma sugestão originada por atendentes ou vendedores, Lima (2015) comenta:

A maioria das coisas eu já coloco em prática pra gente... se a gente não errar, a gente vai manter o que nós tínhamos (...)Porque nós não vamos mexer com a qualidade do produto.Talvez seja uma forma diferente de como seja oferecido. Mas é interessante também, escutar um pouco os colaboradores. (LIMA, 2015)

Em contraste, quando perguntada a respeito da possibilidade em sugerir e aplicar alguma ideia originada nas posições mais baixas da hierarquia, a entrevistada Souza (2015), comentou não se lembrar de nenhum episódio no qual isto tenha acontecido, uma vez que ela mesma prefere não opinar “Não... Que eu me lembre não (...)Pode até ser que já tenha acontecido, mas eu nunca presenciei não” (SOUZA, 2015)

Quanto ao diálogo e transparência com fornecedores, exceção feita à padaria matriz, a existência de uma pessoa responsável pelo setor de compras, acaba por dificultar a troca de informações entre os representantes da empresa diretamente em contato com o público e o fornecedor, uma vez que Lima (2015), admite poucas vezes entrar em contato com o responsável por compras.

Analisando a questão de avaliação de riscos e compartilhamento, na entrevista de Lima (2015), nota-se a existência da co-criação de valores, no entanto, de maneira ainda informal e não como um produto de planejamento estratégico. Comumente a centralização de decisões a serem tomadas, ocorre junto aos sócios investidores, que acabam por decidir quando realizar novas campanhas ou implementar novos produtos, ainda que sempre mantendo o diálogo e transparência com os outros *stakeholders* envolvidos.

3.6 – Caso IV: Padaria Ministro Rocha Azevedo

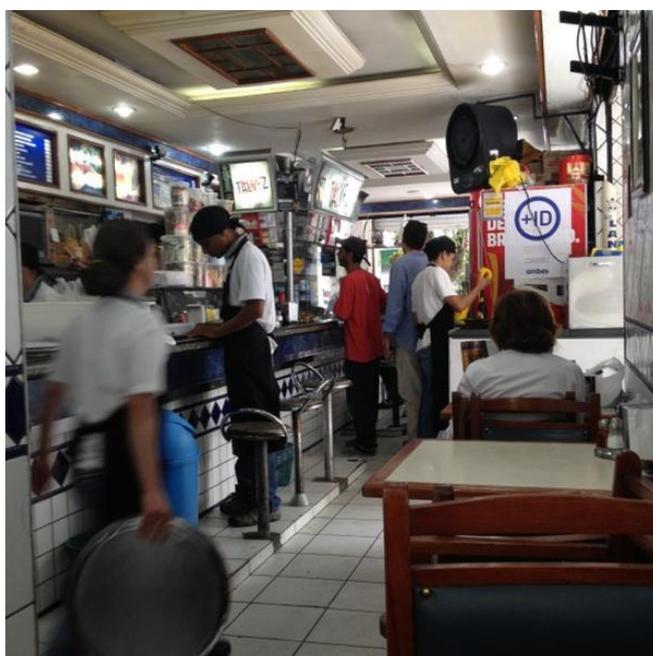


Figura 14 – Interior Padaria Ministro
Fonte: Foto gerada pelo autor, Abril de 2015

3.6.1 – Caracterização da empresa

Padaria situada na esquina entre as alamedas Ministro Rocha Azevedo e Lorena, o estabelecimento possui vinte dois anos de idade, no entanto é administrado por Fábio Martins²¹ desde o ano de 2008.

Diferente dos outros objetos de estudo, o estabelecimento se enquadra nos conceitos de uma padaria *express* ou lanchonete, oferecendo opções de café da manhã, almoço e jantar. Apresentando somente serviço *à la carte*, o

²¹ Sr. Fábio Martins, proprietário e gerente geral da Padaria Ministro

cardápio oferece opções de lanches, vitaminas, cafés e sucos no período da manhã; durante o almoço são oferecidas opções de pratos tradicionais e o prato feito do dia, o qual varia dependendo do dia da semana; no período noturno são oferecidos os lanches e pratos do cardápio, bem como porções e petiscos.

O estabelecimento tem no horário do almoço e do *happy-hour* seus grandes picos de atendimento. Durante o almoço, tem seu público formado em grande parte por pessoas que trabalham na região em geral e almoçam no local ou fazem a compra de um marmitex para viagem; no início do período noturno, a padaria passa a ser frequentada por universitários, funcionários dos escritórios e restaurantes da região.

A empresa conta com vinte e cinco funcionários, os quais se dividem em dois turnos, sendo o turno da manhã compostos pelos colaboradores de maior tempo na casa, devido ao ritmo de trabalho durante o horário de almoço.

3.6.2 – Dinâmica de *stakeholders*

Visando compreender o grau de relevância dos *stakeholders*, da Padaria Ministro, foi apresentado aos entrevistados um mapa conceitual de *stakeholders* (Apêndice 2), sequencialmente foi requisitado que fosse estabelecida uma relação de influência entre os mesmos e a empresa, criando o seguinte quadro:

Grupos	Grau de relevância				Entrevistado
	5 - Altamente Relevante	3- Relevante	1 - Pouco Relevante	Não se aplica	
Governo	X				Fábio Martins
		X			Sandro Santos
Comércio Local	X				Fábio Martins
	X				Sandro Santos
Mídia			X		Fábio Martins
				X	Sandro Santos
Fornecedores		X			Fábio Martins
		X			Sandro Santos
Concorrentes		X			Fábio Martins
			X		Sandro Santos
Clientes	X				Fábio Martins
	X				Sandro Santos
Colaboradores	X				Fábio Martins
	X				Sandro Santos
Grupos de Interesses Especiais				X	Fábio Martins
				X	Sandro Santos
Sócios Investidores	X				Fábio Martins
		X			Sandro Santos

Quadro 4 – Grau de Relevância dos *stakeholders* – Padaria Ministro
 Fonte: Gerado pelo autor como base nas entrevistas

Na geração do quadro, foram utilizados os conceitos de Freeman *et al* (2007), revelando a relevância do *stakeholder* quando no relacionamento com a empresa. São considerados como *stakeholders* primários: Governo; Comércio Local; Fornecedores; Clientes; Colaboradores; Sócios Investidores. Como *stakeholders* secundários foram classificados: Mídia; Concorrentes e Grupos de Interesses Especiais.

Martins (2015), comenta do cliente, que é formado em sua grande parte por funcionários de bancos, escritórios e lojistas da região, enaltecendo que embora o fator tempo seja essencial no atendimento do cliente da região, existe a preocupação quanto ao serviço prestado. Contudo por meio de análise por observação direta, foi possível identificar falta de preparo por parte de alguns dos atendentes, que pareciam estabelecer conversas entre si e por vezes não ouvir alguns pedidos feitos por clientes.

Quanto a mídia, foi possível comprovar a presença do estabelecimento na ferramenta de mídia eletrônica *foursquare*, no entanto, quando indagados a respeito das utilizações do *feedback* recebido por meio da ferramenta, os entrevistados alegaram desconhecimento sobre a mesma. Todavia, identificou-se a utilização de *flyers* que são distribuídos nos condomínios e lojas locais, apresentando as opções de refeições para entrega.

Considerando o *stakeholder* comércio local, Santos (2015), confirma a frequente presença de funcionários pertencentes ao comércio da região, bancos, galerias e lojas de roupa. O entrevistado também confirma o grande volume de pedidos para entrega durante o horário de almoço, tais pedidos são enviados em sua maioria para os pequenos escritórios e para os bancos da região.

Por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), foi possível confirmar a importância dos clientes para com empresa, uma vez que a preocupação com os mesmos fica clara, na entrevista de Martins (2015), devido à ênfase e frequência com a qual o *stakeholder* é mencionado. O entrevistado observa que não importam as estratégias empregadas, o treinamento de equipe, o bom serviço, se não existir um grande fluxo de clientes e que os mesmos se encontrem satisfeitos.

Foi constatado que, com relação aos colaboradores, o *turnover* entre os funcionários de salão é frequente, e que por vezes os novos funcionários, demonstram dificuldades em se adequar ao ritmo de trabalho segundo Santos (2015). Ainda quanto aos colaboradores, Martins (2015) comenta que as posições com a necessidade de maior experiência, como os funcionários da cozinha, possuem um *turnover* menos frequente.

Complementarmente, Martins (2015) observa a presença de uma hierarquia de crescimento para os atendentes de salão, que iniciam na casa como entregador, posteriormente se tornando copeiro, atendente e por fim supervisor.

Quanto ao sócio investidor, foi observado que todas as decisões são feitas pelo mesmo. O entrevistado inclusive esclarece que devido ao tamanho da empresa, boa parte dos processos administrativos e financeiros, é feito diretamente por ele, centralizando assim as funções que se estendem desde o caixa, pagamentos, recebimentos, se estendendo até setor de RH.

3.6.3 – Processo de co-criação de valor

Para a análise dos processos de co-criação de valor, foram utilizados os conceitos de Prahalad e Ramaswamy (2004), apontam quatro fatores compositores do processo: Acesso e Diálogo; Participação e Compartilhamento; Transparência e Controle de Qualidade; Avaliação de Risco e Cooperação.

O acesso e diálogo, que aponta a comunicação entre organização e *stakeholders*, ocorre quase que exclusivamente por meio de contatos telefônicos. O recebimento de pedidos de clientes, a comunicação entre sócio e colaboradores e mesmo o contato com fornecedores, ocorre por meio de telefone.

Quando avaliando controle de qualidade, ainda que a empresa possua uma página na ferramenta *foursquare*, compreende-se que esta não seja utilizada para a captura de *feedback* de clientes. Por meio dos dados coletados na observação direta, foi possível identificar que o *feedback* recebido pelos clientes, tem origem por meio de diálogos informais estabelecidos entre comensais e atendentes, uma vez que também não exista uma ficha de sugestões disponível no local.

Com relação à participação e compartilhamento, identifica-se a não existência de sugestões e adequações originadas nas posições mais baixas de hierarquia.

Ainda quanto à transparência e controle de qualidade, o contato entre o *stakeholder* fornecedor e empresa, também ocorre de maneira informal e por vezes acontecendo somente quando existe insatisfação da empresa quanto ao tipo de produto recebido do fornecedor.

Observando os fatores de avaliação de risco, pode se observar que os mesmos são diretamente e unicamente definidos pelo sócio investidor, reafirmando as observações feitas anteriormente quanto a centralização de processos.

3.7 – Análise Comparativa

A escolha de padarias que atendem à mesma região de São Paulo proporciona a possibilidade de análise comparativa das mesmas. Por meio da análise serão observadas semelhanças e diferenças quanto a influência dos *stakeholders* e a presença de co-criação de valor entre os mesmos.

3.7.1 – Dinâmica de *stakeholders*

Na análise comparativa entre a dinâmica de *stakeholders*, serão utilizados os dados coletados por meio de documentação, observação direta e entrevistas semiestruturadas, traçando o perfil de influência exercido pelos *stakeholders* ante cada uma das padarias.

Quanto ao governo, considerado um *stakeholder* de muita relevância por todos os objetos de estudo, o mesmo foi sempre associado à corrente situação econômica do país. No entanto, por meio de pesquisa documental, pode ser observada a implementação do Decreto nº 59.781, permitindo ao setor a opção por um método de tributação que simplifica a apuração do ICMS. Anteriormente calculado com base nas entradas e saídas de produtos mensal, a taxa variava entre 12% e 18%, variando de produto comercializado, com o novo decreto, a taxa passou a ser de 3,2% sobre a receita bruta no mesmo período. O dado demonstra o quão influente o *stakeholder* governo, pode ser para as padarias.

O comércio local, também foi apontado como fator de grande influência por todos os objetos de estudo. Para a Santo Pão *Boulangerie*, a presença de um *pet shop* ao lado do estabelecimento, termina por atrair clientes que queiram se utilizar dos serviços dos dois estabelecimentos, uma vez que a padaria é um dos poucos estabelecimentos que permitem a permanência de animais na região. Para a Padaria Brasileira e Padaria Ministro, o comércio local funciona como um de seus principais provedores de clientes.

Analisando a mídia, se nota uma diferenciação entre a relevância da mesma, na visão da Santo Pão *Boulangerie* e na visão dos outros objetos de estudo. A Santo Pão, se utiliza quase que unicamente de ferramentas de mídia eletrônica na coleta de *feedback* dos clientes, além disso, a padaria também faz uso das redes sociais para divulgação diária e comunicação com *stakeholders*.

O gerente de salão da Santo Pão comenta “...Redes sociais para gente é uma ferramenta muito importante. A gente consulta as opiniões do público e embasa isso também, às vezes faz modificações.” (APONTA, 2015). Merece destaque também a atual tentativa da Padaria Brasileira em se fortalecer como marca nas redes sociais, uma vez que futuramente exista a possibilidade da utilização das mídias sociais nos processos de co-criação. A Padaria Benjamin Abrahão possui um blog no qual compartilha receitas, no entanto o mesmo se encontra sem atualizações desde janeiro de 2015.

Quando observando a influência dos fornecedores, as quatro padarias apontaram o *stakeholder* como de grande influência. No entanto, foram relatados diferentes tipos de relacionamentos com os mesmos, uma vez que: a Padaria Benjamin Abrahão, demonstrou problemas de transparência e confiança com alguns de seus fornecedores; Santo Pão e Padaria Brasileira, demonstraram estreita relação com seus fornecedores de pães, respectivamente uma fábrica de pães pertencente também aos sócios investidores da empresa, e uma das outras unidades da rede de padarias. No entanto, ainda analisando a Padaria Brasileira, foi possível identificar a falta de diálogo entre empresa e fornecedores, exceção feita ao fornecedor de pães. A Padaria Ministro também afirmou ter bom relacionamento com seus fornecedores.

Analisando os concorrentes, foi observado que a Santo Pão e a Padaria Ministro, os consideram como de pouca relevância, uma vez que se diferenciam dos mesmos por meio dos produtos, serviços e preços apresentados. A Padaria Benjamin Abrahão, pensa que o ambiente familiar se adequa a seus clientes, e que estes não migrariam para algum concorrente, devido a este mesmo ambiente que não se faz presente nos outros estabelecimentos. Complementarmente a Padaria Brasileira, foca na velocidade de serviço, como maneira de se destacar da concorrência.

Considerando a relevância dos clientes em relação às padarias, todas foram unânimes em afirmar o *stakeholder* como muito influente. Ainda que diferente em cada um dos objetos estudados, o cliente desempenha papel central no andamento de todas as empresas, Martins (2015), sócio da Padaria Ministro afirma “Você pode ter a melhor mercadoria do mundo, o melhor funcionário do mundo, melhor estrutura do mundo. Sem cliente você não é ninguém!” (MARTINS, 2015).

Os colaboradores também foram considerados de grande influência por todas as padarias, uma vez que estes representam a empresa frente ao cliente e são responsáveis pela manutenção do padrão em produtos e serviços. A *stakeholder* da Padaria Brasileira observa a importância do treinamento dos colaboradores “A gente tem o aspecto comportamental, antes de qualquer módulo eles fazem o que eu chamo de aspecto comportamental, que é boas maneiras, que é o sorriso, o bom dia, enfim!” (COSTA, 2015)

Quanto aos grupos de interesses especiais, os mesmos foram considerados de pouca ou nenhuma relevância. Ainda assim, considerando as condições de acessibilidade, a Padaria Brasileira ofereceu adaptações para cadeirantes em suas dependências, situação não encontrada nos outros objetos de estudo. Observando os grupos que possuem restrições alimentares, Santo Pão, Padaria Brasileira e Padaria Benjamin Abrahão, oferecem produtos sem glúten ou dietéticos.

Sócios investidores, também foram considerados *stakeholders* de muita influência por todos os objetos de estudo. As Padarias Brasileira e Padaria Ministro, possuem meios de administração centralizados nas decisões de seus sócios investidores, identificando os mesmos como peças principais na estrutura da empresa. A Santo Pão *Boulangerie* e Padaria Benjamin Abrahão também possuem sócios investidores em posições centrais, no entanto, estes se utilizam de maneira mais frequente, do *feedback* de conselheiros e *stakeholders*.

3.7.2 – Processo de co-criação de valor

Comparando os quatro objetos de estudo, com base nos quatro aspectos que formam a base da co-criação de valor, foi possível destacar as seguintes semelhanças e diferenças de abordagem.

O acesso e diálogo, realizado pelas padarias é feito por meio de contatos telefônicos e e-mails. Foi identificada a existência de *websites* por parte das padarias: Santo Pão; Brasileira e Benjamin Abrahão, todos apresentando breve história da empresa, produtos, e meio de contato. Todas as padarias possuem registro em redes sociais (*facebook, instagram, twitter*) e ferramentas eletrônicas de avaliação (*tripadvisor, vejamaís, google+*). A Santo Pão *Boulangerie*, já se

utiliza destas ferramentas na co-criação de valor, método também em implementação pela Padaria Brasileira.

Analisando a participação e compartilhamento, embora todas as organizações julguem oferecer abertura para os *stakeholders* participarem do processo de co-criação, as aplicações das sugestões recebidas são pequenas. As padarias Benjamin Abrahão e Santo Pão, se utilizam do *feedback* dos *stakeholders* em aplicações diárias, no entanto, mudanças estratégicas e diretrizes da empresa, se mostram decisões baseadas nos sócios investidores, assim como também ocorre nas padarias Ministro e Brasileira. Frente ao compartilhamento, ainda que possível a existência de situações excepcionais como o ocorrido, envolvendo fornecedor e a Padaria Benjamin Abrahão, o compartilhamento de informações é em sua maioria assertivo, quando envolvendo empresa e *stakeholders*.

Quanto às questões de transparência e controle de qualidade, é possível observar que: Santo Pão *Boulangerie*, se utiliza das ferramentas eletrônicas de avaliação, como forma de controle de qualidade, se baseando em experiências compartilhadas pelos aplicativos, como forma de identificar ajustes necessários quanto a produtos e serviços, ou validar novas estratégias implementadas, são realizadas também reuniões para a troca de *feedback* entre colaboradores; a Padaria Brasileira, se utiliza diretamente de sugestões repassadas à empresa, por meio do link de contato presente em seu *website*, e pelas fichas de sugestões, preenchidas na loja, são realizados também frequentes treinamentos e reuniões envolvendo parte do *staff* da empresa; a Padaria Benjamin Abrahão, tem implementado treinamentos visando a melhoria dos serviços, além disso, o diálogo informal com clientes também tem funcionado como forma de controle de qualidade e compreensão da expectativa do cliente; Padaria Ministro, realiza ajustes baseados no *feedback* passado ao sócio investidor, por meio de diálogos informais.

Em respeito à cooperação e avaliação de riscos, todas as padarias foram favoráveis ao diálogo entre *stakeholders* e a troca de informação com os mesmos, no entanto, como anteriormente mencionado, a avaliação de riscos e definição estratégica da empresa estão comumente associados exclusivamente aos sócios investidores.

3.7.3 – Quadros de análise comparativa

Em observação as proposições propostas pela pesquisa, foi possível criar o seguinte quadro:

Proposições	Padaria Brasileira	Benjamin Abrahão	Santo Pão	Ministro
(P1) bom relacionamento com <i>stakeholders</i> , sempre favorece o processo de co-criação de valores e a formulação de uma estratégia que atenda à expectativa de todos	Parcialmente Ratificada	Parcialmente Ratificada	Ratificada	Não Ratificada
(P2) o processo de co-criação ocorre, ainda que nem todos os <i>stakeholders</i> envolvidos, possuam um bom relacionamento	Ratificado	Ratificado	Ratificado	Ratificado
(P3) o objeto pesquisado tem como prioridade a oferta de produto, não focando na experiência oferecida ao cliente, portanto ignorando o processo de co-criação	Não Ratificado	Não Ratificado	Não Ratificado	Parcialmente Ratificado

Quadro 5 – Comparativo das proposições e objetos da pesquisa

Fonte: Gerado pelo autor como base nas entrevistas

Ainda analisando os objetivos propostos pela pesquisa foi possível criar o seguinte quadro:

Objetivos	Padaria Brasileira	Benjamin Abrahão	Santo Pão	Ministro
Compreender influência da hospitalidade nas relações entre padarias e <i>stakeholders</i>	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Identificar o grau de relevância de <i>stakeholders</i> ; Primários e Secundários	Identificados, sem destaques	Identificados, sem destaques	Mídia, classificada como primário	Concorrentes, classificados como secundários
Compreender o público de cada uma das padarias e o tipo de serviço ofertado ao mesmo	<i>A lá carte</i> , serviço ágil, economia de tempo	Buffet e <i>a lá carte</i> , famílias dos arredores e executivos	<i>A lá carte</i> e lanches <i>gourmet</i> , executivos e jovens universitários	<i>A lá carte</i> (Prato Feito), comerciantes da região
Identificar a presença de processos de co-criação nas padarias	Existente, criado de maneira intencional	Existente, ocorre de maneira casual	Existente, criado de maneira intencional	Existente, ocorre de maneira casual

Quadro 6 – Comparativo dos objetivos da pesquisa, quando aplicado a cada um dos objetos estudados

Fonte: Gerado pelo autor como base nas entrevistas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução e expansão do mercado das padarias, ocorrido nas últimas duas décadas, esclarece a atual necessidade de adequação e personalização em produtos e serviços a serem oferecidos ao cliente. É frente a esta situação, que a teoria de stakeholders se mostra como uma ferramenta para o desenvolvimento estratégico de novas políticas a serem utilizadas, visando atender as expectativas não só do cliente, como a de todos envolvidos. Além da compreensão dos interesses dos stakeholders, tornam-se necessários, métodos de como se utilizar das partes envolvidas, de maneira que as mesmas possam agregar ao serviço prestado.

Assim, é com esta abordagem focada nos serviços, na experiência proporcionada e gerando benefícios para empresa e stakeholders, que se entende necessário a utilização do processo de co-criação de valor. A co-criação permitirá à empresa, a construção e adequação de estratégias, uma vez que fornece aos gestores, informações que são compartilhadas por todos os stakeholders envolvidos.

Visando compreender os objetos de pesquisa desta dissertação, as padarias, a teoria de stakeholders foi utilizada no entendimento das relações sociais presentes nas mesmas, identificando por meio das dimensões e tempos da hospitalidade, as interações entre colaboradores, clientes, fornecedores, sócios e outros. Em vista da abordagem de um local de alimentação, optou-se também pelo aprofundamento e utilização da comensalidade, visando compreender as relações sociais presentes ou decorrentes da alimentação em grupo.

A primeira proposição da pesquisa se coloca da seguinte maneira: o bom relacionamento com stakeholders, sempre favorece o processo de co-criação de valores e a formulação de uma estratégia que atenda à expectativa de todos. Essa proposição foi parcialmente ratificada. Por meio da análise dos objetos de estudo, foi possível confirmar que o bom relacionamento entre empresa e stakeholders, favorece e facilita o processo de co-criação. No entanto, a formulação de uma estratégia voltada a todos os stakeholders, foi refutada. Isso se deve por conta de dois fatores, o primeiro deles, identifica a dificuldade na

definição e diálogo quanto aos objetivos futuros entre stakeholders envolvidos e empresa.

De maneira adicional, o segundo motivo de refuta para a formulação de um novo planejamento estratégico que atenda a todos, é o interesse dos sócios investidores e *stakeholders* primários. As padarias estudadas, tem sua administração organizada de maneira a priorizar sócios investidores, e ainda que as empresas se utilizem dos processos de co-criação, para a manutenção e adequação da mesma, não conseguem proceder da tal maneira, na definição de objetivos que possam atender as expectativas de todos.

Este método de priorização do sócio investidor pode ser comparado com o que propõe Jensen (2001), que contrapõe a teoria dos *stakeholders*, se utilizando da teoria da maximização da riqueza dos acionistas. Jensen (2001), alega que a definição de múltiplos objetivos, é o mesmo que não possuir objetivos, bem como que ao manter a longevidade da empresa, está se cumprindo com o objetivo de todos os *stakeholders*, já que a empresa em funcionamento continuará a negociar com os *stakeholders*.

A segunda proposição abrange a viabilidade da co-criação: o processo de co-criação ocorre, ainda que nem todos os stakeholders envolvidos, possuam um bom relacionamento. Essa proposição foi ratificada. O processo de co-criação pode ocorrer nesta situação de duas maneiras. Na primeira situação, os *stakeholders* podem não possuir um bom relacionamento entre si, no entanto quando considerando o relacionamento e o grau de influência de ambos com a empresa, os dois podem ser considerados *stakeholders* primários.

Na segunda situação, existe a possibilidade da não existência do fator de co-criação transparência, todavia, apesar da falta de confiança, *stakeholder* e empresa continuam a agregar valores ainda que por um curto período de tempo. Tal situação pode ser exemplificada pelo ocorrido com o entrevistado Marcos Silva (2015), que ainda que insatisfeito com o extravio de sua carga manteve a empresa como fornecedora.

A terceira proposição se apresenta como: o objeto pesquisado tem como prioridade a oferta de produto, não focando na experiência oferecida ao cliente, portanto ignorando o processo de co-criação. Esta proposição não foi ratificada. Um dos objetos de estudo, a Padaria Ministro, mostrou não atender os fatores base para a implementação da co-criação, contudo, o entrevistado Fábio Martins

(2015), sócio investidor da organização, comentou frequentemente cobrar de seus funcionários, uma postura profissional com relação ao serviço e a experiência do cliente:

Ninguém gosta de ir num lugar para ser maltratado. Ninguém vai para um lugar para ver cara feia. Uma das coisas que a gente mais briga aqui, inclusive, a demanda... A alta rotatividade de funcionários.... Então uma das coisas que a gente mais bate é nisso. Porque seguinte, ninguém quer sentar em uma mesa pra comer e chegar um funcionário de cara feia, com a cara amarrada, fechada. Acho que o importante de qualquer comércio, qualquer! Sem exceção nenhuma! Um bom atendimento é o que faz o cliente voltar! Não necessariamente só a qualidade, a qualidade faz! Mas não adianta a qualidade e ser maltratado... (MARTINS, 2015)

Compreende-se então que, embora o objeto, não atendesse fatores de co-criação como compartilhamento e cooperação, existe por parte da empresa, uma preocupação com a experiência do cliente, considerada pela mesma, seu principal *stakeholder*.

Assim, com base na revisão literária, pesquisa documental, obtenção de dados por meio de observação direta e entrevistas semiestruturadas, objetivou-se responder o problema: Como a hospitalidade influencia as relações entre a padaria e seus *stakeholders*?

Os objetivos específicos: Identificar o grau de relevância de *stakeholders*, classificando-os como primários e secundários; Compreender o público de cada uma das padarias e o tipo de serviço ofertado ao mesmo; Identificar a presença de processos de co-criação nas padarias; foram alcançados e fomentaram a compreensão da problemática.

A teoria de *stakeholders*, atuou na compreensão e setorização dos envolvidos com a empresa. Por meio dos entrevistados, ficou claro a existência de uma consciência quanto à importância de todos que trabalham junto à organização, e quanto os mesmos são necessários para a criação de um plano estratégico de atuação.

Por meio dos fatores básicos estruturais da co-criação, foi possível identificar a presença dos tempos e dimensões da hospitalidade. Quando analisando questões como transparência, diálogo, compartilhamento, mobilização, pode-se observar o quanto, estes processos de co-criação, dependem diretamente do relacionamento existente entre empresa e

stakeholder. O processo de co-criação em si, é embutido com um conceito de criar junto ao outro, objetivando um bem maior, o que pode ser traduzido como a hospitalidade entre duas pessoas, que no momento, representam cada uma delas um diferente *stakeholder*, de maneira que a hospitalidade, é uma facilitadora para os processos de co-criação.

Todas as padarias estudadas, ainda que se utilizem da co-criação de valores, possuem suas estratégias e principais objetivos definidos de acordo com a teoria da maximização da riqueza dos acionistas. É possível compreender a utilização desta teoria, uma vez que o setor ainda não tenha prática na implementação total da teoria de *stakeholders*, contudo, se faz notar a utilização da mesma, na manutenção da empresa e principalmente na correção de problemas em processos ou serviços. O *feedback* oferecido por clientes, funciona como uma mais valia, na personalização e adequação de expectativas dos mesmos.

Observa-se também que uma das dificuldades das empresas na implementação da teoria de *stakeholders*, origina-se com frequência em dois dos mesmos. Os colaboradores, que por vezes, devido à antiga forma patronal de administração, não se sentem confortáveis em opinar, ou participar dos processos de co-criação. E os fornecedores, que julgam não ter participação no controle de qualidade dos produtos, e, portanto, raramente compartilham informações ou realizam sugestões a respeito do produto com a empresa.

A partir da presente investigação, almeja-se colaborar com estudos do desenvolvimento da área de serviços em alimentação, objetivando a aplicação de gestões administrativas que possam crescer em competitividade e sustentabilidade. Verifica-se também as possibilidades para a aplicação da teoria de *stakeholders* em outros setores da alimentação, em vista da adaptabilidade da abordagem.

Por fim, essa pesquisa abre caminhos para futuros questionamentos na área de serviços relacionados à panificação, sugerindo questionamentos como a formação dos buffets de café da manhã na cidade de São Paulo; o serviço de assinatura de pães semanal; os serviços de ensino em panificação em São Paulo e as padarias invadem os shoppings em São Paulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIP – **Associação Brasileira de Indústrias de Panificação**. Disponível em: <http://www.abip.org.br/>

ALBRECHT, K.. **Revolução nos serviços**. Trad. AntonioZoratto São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

ARIÈS, P.. Le bom goût est-il soluble dans la modernité? In: GANG, G.; ARIÈS, P. **Le goût**. Presses Littéraires et Artistiques de Shangai. Paris: Desclée de Brouwer, 2000, p. 61-115

BAPTISTA, I.. Lugares de Hospitalidade. In DIAS, C. MM,(Org.) - **Hospitalidade, Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

_____. **Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares**. Revista Hospitalidade. São Paulo, ano V, n. 2, p. 5-14, jul – dez, 2008.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BENVENISTE, E.. **O vocabulário das instituições indo-europeias**. Trad. Denise Bottmann. Campinas, SP: Unicamp, 1995.

BOSI, E.. **Memória e sociedade: lembrança de velhos**. São Paulo: T. A. Queiroz; Edusp: 1987, p. 176.

BOUTAUD, J. J.. Compartilhar a mesa. In MONTANDON, A. **O livro da Hospitalidade**. São Paulo: SENAC, 2011.

BREALEY, R. A., MYERS, S. C., MARCUS, A. J., TAYLOR, R. B., & PEREIRA, E. **Fundamentos da administração financeira**, 2002

BUENO, M. S. (orgs) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMARGO, L. O. L.. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. Os domínios da hospitalidade. Em: BUENO, M. S.; DENCKER, A. F. M.; (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. O estudo da hospitalidade. Em: MONTANDON, A.. **O livro da Hospitalidade**. São Paulo: SENAC, 2011.

CARROL, A.B. BUCHHOLTZ, A.K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 5 ed. Australia: Thomson South-Western, 2003.

CASCUDO, L. C.. **História da Alimentação no Brasil**. (3ª.ed.) São Paulo: Global, 2004

CLARKSON, M. B. E.. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporation**. *Academy of Management Review*. V.20, n.1; p. 92-117, 1995.

CORBEAU, J.; POULAIN, J. P.. **Penser l'alimentation: entre imaginaire et rationalité**. Paris: Privat, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.

DE HOLANDA, S. B.. **O Brasil monárquico: 5o vol., Do império à república**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

DENCKER, A. F. M., Bueno, M. S. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DIAS, C. M. **Hospitalidade – Reflexões e Perspectivas**. Manole.São Paulo, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. **The stakeholder theory of the Corporation: concepts, evidence and implications**. *Academy of Management Review*. v. 20, n.1, p. 65-91, 1995.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J.. **Administração de Serviços: operações estratégias e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLANDRIN, Jean-Louis; MONTANARI, Massimo; DA GRAÇA PINHÃO, Maria. **História da alimentação**. 2004.

FREEMAN, R. E.. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Minnessota: Pitman, 1984.

_____. **Managing for stakeholders: survival reputation**. New Haven na London: Yale University Press, 2007.

_____. **The politics of stakeholder theory: some future directions**. *Business Ethic Quaterly*, v.4, n4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L.. **Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance**. *California management review*, v. 25, p. 88-106, 1983.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A. C.. **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success**. Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S.. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.

FREIXA, D.; CHAVES, G.. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009.

FROOMAN, J.. **Stakeholder influence strategies**. *Academy of management review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

FURTADO, F. L. **A Gastronomia como Produto Turístico**. *Revista Turismo*, 2004. Disponível em: <http://www.revistaturismo.com.br/artigos/gastronomia.html>. Acesso em: 18-09-2014.

GIDRA, G.; DIAS, C. MM.. **Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOTMAN, A.. **Le sens de l'hospitalité**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GOTMAN, A.. **O comércio da Hospitalidade é possível?** Trad. Luiz Octávio de Lima Camargo. *Revista Hospitalidade*, v.VI, número 2, 2009.

GOVIER, L.. **Leaders in Co-creation? Why and how museums could develop their co-creative practice with the public, building on ideas from the performing arts and other non-museum organizations**. MLA Museums Clore Leadership Fellow, 2008.

GRASSI, MC.. Uma figura da ambiguidade e do estranho. Em: MONTANDON, A.. **O livro da Hospitalidade**. São Paulo: SENAC, 2011

_____. Do albergue ao hotel. In: MONTANDON, A.. **O livro da Hospitalidade**. São Paulo: SENAC, 2011

_____. Traspasar a soleira. In: MONTANDON, A.. **O livro da Hospitalidade**. São Paulo: SENAC, 2011

HOWARD, E. **Cidades-jardins de amanhã**. São Paulo: Hucitec, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: www.ibge.gov.br/. Acesso em: 02-09-2014.

JACOB, H. E. **Six Thousand years of bread: Its holy and unholy history**. Nova York: Lyons Press, 1944.

JENSEN, M. C. **Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function**. *Journal of applied corporate finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

JENSEN, M. C.; SANDSTRÖM, Johan. **Stakeholder theory and globalization: The challenges of power and responsibility**. *Organization Studies*, v. 32, n. 4, p. 473-488, 2011

KOGA, E. S.. **Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem:** estudo de casos múltiplos da Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. 2011. 115 p. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Fundamentos de marketing.** Ribeirão Preto: Pearson Education, 2003.

LASHLEY, C.; MORRISON, A.. **Em busca da hospitalidade-** perspectiva para um mundo globalizado. Barueri/ SP: Manole, 2004.

MATOS, M. I. S.. **Portugueses: Deslocamentos, Experiências e Cotidiano:** Bauru/SP: Edusc, 2013.

MENEZES, L. M.. Jovens portugueses: Histórias de sucesso, histórias de trabalho, histórias de fracasso. In: GOMES, A. C. (Org.) **Histórias de imigrantes e de imigração no Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Sette Letras, 2000. P. 164.

MEYER, D.. **Hospitalidade e Negócios:** o rei da gastronomia de Nova York conta o segredo do sucesso. Trad. Samuel Dirceu. São Paulo: Novo Conceito Editora, 2007.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J.. ***Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining that principle of who and what really counts.*** The Academy of Management Review, 22(4), p. 853-866, Oct. 1997.

MONTAGNE, P.. (Ed.). **Larousse gastronomique.** Nova York: Clarkson Potter/Publishers, 2001.

MONTANDON, A.. **O livro da Hospitalidade.** Trad. Marcos Bagnun; Lea Zylberlicht. São Paulo: SENAC, 2011.

PERISSINI, N. C.. **Da União à Fundação – História da Panificação em São Paulo.** São José do Rio Preto/ SP: Mundial, 2005.

PITT-RIVERS, J.. ***The fate of Shechem or the politics os Sex: Essays in the Antropology of the Mediterrean.*** Trad. Fernanda Marques. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

PORTER, M.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. ***The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks.*** New York: McGraw-Hill, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. ***Co-creation experiences: The next practice in value creation.*** Journal of interactive marketing, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J.. ***The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits.*** Simon and Schuster, 2010.

REED, M. S.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J.; STRINGER, L. C.. **Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management**. Journal of environmental management, v. 90, n. 5, p. 1933-1949, 2009.

REVEL, J.-F.. **Culture and cuisine: A journey through the history of food**. Garden City/ NY: Doubleday, 1982

SAVARIN, B.. **Fisiologia do gosto**. Trad. P. Neves. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SCHLÜTER, R. G.. **Gastronomia e turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

SEBESS, P.. **Técnicas de Padaria Profissional**. São Paulo: SENAC, 2010.

SEGAWA, H. M. **Prelúdio da metrópole: arquitetura e urbanismo em São Paulo na passagem do século XIX ao XX**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2000.

SILVA, Rodrigo Rosa da. **Imprimindo a resistência: a imprensa anarquista e a repressão política em São Paulo (1930-1945)**. 2005. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

SILVEIRA, A.D.M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SUNDARAM, A.K.; INKPEN, A. C. **The corporate objective revisited**. Organization science, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004.

TEIXEIRA, M. L. M; DOMENICO, S. M. R. De. Fator Humano: uma visão baseada em *stakeholders*. Em: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008

TELFER, E.. **Food for Thought: Philosophy and Food**. London: Routledge, 1996.

TELFER, E.. A filosofia de “hospitalidade”. Em: LASHLEY, C.; MORRISON, A.. (Orgs.) **Em busca da hospitalidade- perspectiva para um mundo globalizado**. Barueri/ SP: Manole, 2004.

VELIKOVSKY, Immanuel. **Ramses II and his time**. Paradigma Ltd, 2010.

VISITE SÃO PAULO.. Disponível em: <http://www.visitesaopaulo.com>. Acesso em 20- 12-2014.

WADA, E.. Reflexões de uma aprendiz da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M..(Orgs.) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomsom, 2003.

WEBER, M.. ***The theory of economic and social organization***. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press, 1947.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. São Paulo: Editora Bookman, 2005.

ZAGO, A. P., **Dinâmica de *stakeholders* e co-criação de valor em museus: estudo de casos múltiplos do circuito cultural praça da liberdade – BH, MG. MG. 2012. 150 p. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo.**

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA

Visão geral da pesquisa

O projeto objetivou constatar a presença da hospitalidade nos serviços oferecidos ao cliente e no trato com os principais *stakeholders* das padarias, uma vez que a hospitalidade pode vir a ser utilizada como um diferencial positivo no atendimento às frequentes novas expectativas trazidas pela clientela.

A pesquisa se caracteriza pelo caráter empírico e exploratório, sendo adotado então o protocolo de estudo de casos para o direcionamento da mesma. Adota-se como estratégia de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental, a observação direta realizada pelo autor utilizando-se de registros em caderneta, e a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto aos gerentes de salão, bem como a um dos atendentes dos objetos de estudo, tendo em vista que posteriormente estes indicarão seus principais *stakeholders* de maior influência nos processos diários de seus estabelecimentos, afim de que estes também possam ser entrevistados.

Após coletados os dados serão utilizados os estudos de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Para a análise de conteúdo, será realizada uma codificação, na qual dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades (categorias) as quais permitem uma análise e discussão precisas sobre características pertinentes ao conteúdo.

A organização desta codificação compreende três momentos distintos: “Recorte, escolha das unidades; A enumeração, que consiste da escolha das regras de contagem; Classificação e agregação, que compreende a escolha das categorias”. (BARDIN, 2011, p.133)

Estas podem ser representadas da seguinte maneira:

- **Unidade de registro** – “é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. Pode ser de natureza e dimensões muito variáveis.... O critério de recorte na análise de conteúdo sempre acontece pela ordem semântica” (BARDIN,2011, P. 134). Exemplos das Unidades de Registro comumente utilizadas: a palavra; o tema; o objeto ou referente; o personagem; o acontecimento; o documento.

No específico caso da pesquisa corrente serão utilizadas as palavras e o tema recorrentes. Serão contadas a frequência com que palavras e as expressões como “parceiro”, “colaborador”, “treinamento”, “sentir-se em casa” e “à vontade”. A recorrência de temas, com a propensão do entrevistado a ficar retornando a um determinado assunto, também será contabilizada.

- **Unidade de contexto** – “A unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Esta pode, por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema” (BARDIN, 2011, p. 137). As Unidades de contexto proporcionam um plano de fundo para as unidades de registro. O contexto demonstra o verdadeiro significado da palavra, seja este longínquo ou próximo, portanto varia de acordo com o tema abordado.

A corrente pesquisa sempre se baseará como contexto na última pergunta realizada ao entrevistado, desta maneira, compreende-se uma maior relação entre o assunto comentado e a vertente que a palavra assume neste.

- **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, 2011, p. 147). A categorização se subdivide em duas etapas: O inventário, que visa isolar elementos; a classificação que reparte os elementos e portanto, procura organizar as mensagens.

Para a categorização durante a pesquisa será utilizado um sistema pré-estabelecido, conhecido também como processo por “caixas” que consiste em estabelecer categorias pré-definidas e formular suas questões de maneira que estas possam se encaixar em uma das categorias. Para tal, será utilizada a análise conhecida como: análise de interação (BARDIN, 2011, p. 155), que poderá estudar de maneira mais aprofundada o relacionamento entre *stakeholders* e empresa, bem como a abertura da empresa para os processos de co-criação junto aos *stakeholders*.

As empresas que formam o grupo de objetos de estudo, foram escolhidas de maneira a atender diferentes categorizações do ramo de padarias, assim

como definido pela ABIP (2010), enaltecendo os diferentes tipos de público, produto e serviço apresentado por cada um dos objetos:

Padaria Brasileira – Possui a primeira de suas unidades inaugurada em 1953, na cidade de Santo André. Administrada pela terceira geração em sucessão familiar, possui extensa rede lojas filiais e de unidades *pocket*¹, situadas ao longo do ABC Paulista. A unidade estudada, situada no bairro Jardins, foi inaugurada no início de 2014, sendo a primeira das lojas da rede em São Paulo.

Santo Pão – Padaria Inaugurada em 2009, situou-se no Alto da Lapa por quatro anos, mudando-se para o bairro Jardins no primeiro bimestre de 2014. O empreendimento é comandado por uma rede de sócios de restauração, tendo como seu representante do setor de panificação o padeiro Pedro Calvo. Cada um dos sócios se atem à coordenação de suas respectivas áreas.

Benjamin Abrahão - Nomeada em homenagem ao padeiro patriarca que atuou em diversas padarias em São Paulo, a Benjamin Abrahão possui duas padarias (uma delas situada no bairro Jardins e a outra em Higienópolis) e dois “pontos quentes” de comércio (situados nas universidades Mackenzie e PUC). A unidade dos Jardins foi inaugurada em 2007, seis anos após o falecimento do próprio Benjamin, é administrada de maneira familiar, com a divisão da administração entre os mesmos. Atualmente tem a frente de sua produção Felipe Benjamin, neto do patriarca.

Padaria Ministro Rocha Azevedo – Situada na rua de mesmo nome, a padaria está sob a mesma direção desde o ano de 2008, embora o empreendimento exista a totais 22 anos. Difere dos outros objetos devido ao nicho de clientes que atende, compreende-se a presença frequente de trabalhadores da região, que recorrem ao local para a realização de suas refeições. Não raramente, também são observados picos no atendimento, quando referente aos horários de *happy-hour*, tendo em vista o espaço físico disponibilizado e a precificação mais acessível ao público almejado.

Sucessivamente a análise dos dados coletados, objetivar-se-á a comprovação ou não das hipóteses geradas, compreendendo que por meio destas poderão ser traçados novas estratégias quanto ao atendimento dos clientes nas padarias.

Procedimentos de campo

Visando compreender a influência dos *stakeholders* quanto as operações das empresas, a pesquisa irá investigar quatro grupos distintos. O grupo (1) será composto pelos gerentes encarregados pelos serviços de atendimento à clientela; o grupo (2) será autogerado devido às indicações dos gerentes, indicando o principal *stakeholder* a ser entrevistados; o grupo (3) composto pelos atendentes com maior tempo de registro em cada um dos empreendimentos, compondo um influente grupo de *stakeholders* primários.

Os membros do grupo (1) de entrevistados composto pelos gerentes de serviços, serão contatados por meio dos sócios majoritários ou donos das organizações pesquisadas. Aos participantes serão aplicadas entrevistas semiestruturadas. Por tratar-se de uma pesquisa autogerada, os participantes do grupo (1) também definirão os *stakeholders* a serem entrevistados no grupo (2).

Representantes de cada uma das padarias serão contatados, afim da oficialização de um calendário de datas para entrevistas. As observações ocorrerão em momentos diferentes, e embora venham a ser acordadas com os respectivos gerentes de serviços, julga-se prudente não estabelecer uma data específica para a realização das visitas, em vista de uma possível deturpação no atendimento, prejudicando a validade da mesma. Os Termos de Consentimento Livres e Esclarecidos (Apêndice 3) serão entregues a cada um dos entrevistados nos dias de entrevista, previamente agendados. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, momento no qual serão eliminadas pausas, interjeições e hesitações.

Os entrevistados também receberão uma ficha com a conceituação de *stakeholders*, a conceituação de hospitalidade e um mapa de *stakeholders* ilustrando as relações entre as organizações. Neste mapa, os gerentes de serviço indicarão seus dois *stakeholders* de maior relevância, assim autogerando o grupo (2).

O grupo (3) formado pelos atendentes com maior tempo de registro em cada um dos empreendimentos, também serão comunicados de maneira prévia, agendando entrevistas de acordo com sua disponibilidade. Estes receberão a mesma ficha de conceituação de *stakeholders* e hospitalidade oferecida aos gerentes de serviços.

Questões do Estudo de Caso

GRUPO 1

O grupo um formado pelos gerentes de serviços dos objetos de estudo, terão seus nomes utilizados somente após aprovação dos mesmos, através do Termo de autorização.

Serão levantadas as seguintes questões:

- Nome; Formação Acadêmica; Cargo Ocupado e tempo na função; Prévias atuações na área de prestação de serviços; Responsabilidades; *e-mail* e/ou telefone para contato.
- Dados da empresa; Número de funcionários; Número de funcionários de atendimento ao cliente; Facilidades e serviços oferecidos ao cliente; Horários de maior movimento; Estimativa de clientes atendidos por hora;
- Apresentação dos conceitos de Hospitalidade e da Teoria de *Stakeholders*; Identificação de práticas no atendimento que recorram aos conceitos de Hospitalidade; Identificar processos objetivando o aprimoramento da experiência do cliente; Evidência de treinamento ao atendimento do cliente, utilizando-se dos conceitos de Hospitalidade; Presença de processos de co-criação de valores na empresa, ressaltando a influência dos *stakeholders*; Observar preocupação com a obtenção de *feedback* dos *stakeholders*, visando aprimorar a experiência de atendimento; Observar a possibilidade de interação com o topo da organização, de maneira a expor e debater os interesses de *stakeholders* e empresa; Quais características, motivam a contratação de um *stakeholder*; Quais motivos, trariam razões para a quebra de contrato com um *stakeholder*; Identificação de dois *stakeholders* primários e a descrição do relacionamento com estes;

GRUPO 2

O grupo dois formado pelos principais *stakeholders* dos objetos de estudo terão seus nomes utilizados somente após aprovação dos mesmos, através do Termo de autorização.

Serão levantadas as seguintes questões:

- Nome; Formação Acadêmica; Cargo Ocupado e tempo na função; Prévias atuações na área de prestação de serviços; Responsabilidades; *e-mail* e/ou telefone para contato.

- Dados da empresa; Número de funcionários; Estimativa de visitas realizadas ao cliente por semana; Oferta de serviços quando em visita ao cliente.
- Apresentação dos conceitos de Hospitalidade e da Teoria de *Stakeholders*; Identificação de práticas no atendimento que recorram aos conceitos de Hospitalidade; Identificar processos objetivando o aprimoramento da experiência do cliente; Descrição do relacionamento entre a organização e a padaria; Transposição ao lugar do cliente, identificando preferências no atendimento; Observar presença de plataforma que permita comunicação eficaz com a empresa; Identificar por meio de matriz os fatores críticos para os *stakeholders*

GRUPO 3

O grupo três formado pelos atendentes com maior tempo de registro na empresa, quando entrevistados possibilitarão a apuração dos dados coletados juntos as outras fontes de evidência.

Serão levantadas as seguintes questões:

- Nome; Formação Acadêmica; Cargo Ocupado e tempo na função; Prévias atuações na área de prestação de serviços; Responsabilidades; *e-mail* e/ou telefone para contato.
- Dados da empresa; Facilidades e serviços oferecidos ao cliente; Horários de maior movimento; Estimativa de clientes atendidos por hora; Abertura;
- Apresentação dos conceitos de Hospitalidade e da Teoria de *Stakeholders*; Identificação de práticas no atendimento que recorram aos conceitos de Hospitalidade; Evidência de treinamento ao atendimento do cliente, utilizando-se dos conceitos de Hospitalidade; Periodicidade nos treinamentos, com qual frequência eles ocorrem; Presença de processos de co-criação de valores na empresa, ressaltando a influência dos *stakeholders*; Transposição ao lugar do cliente, identificando preferências no atendimento; Observar a possibilidade de interação com o topo da organização, de maneira a expor e debater os interesses de *stakeholders* e empresa; Presença de um plano de carreira.

Posteriormente à coleta de todos os dados, as fontes de evidência serão analisadas, inicialmente através de um enquadramento e categorização das

informações obtidas. Bardin (2011, p. 61) comenta que tal categorização, atua como meio de padronização, viabilizando um melhor cruzamento de dados, contanto que o conjunto de informação, venha a ser produtivo no plano das interferências.

Seguidamente será efetuada a triangulação dos dados que segundo Yin (2005, p.144) ampara a validade do construto, tendo em vista que as variadas fontes de evidências possibilitam óticas diferenciadas sobre um mesmo fenômeno. O mesmo cruzamento de dados, permite ao pesquisador ressaltar as semelhanças e diferenças dentre cada um dos objetos de estudo, permitindo uma melhor compreensão dos mesmos, visando tratar as alegações iniciais do projeto.

Também será construída uma tabela se utilizando da dinâmica de stakeholders e dos processos de co-criação propostos Ramaswamy e Gouillart (2010). A tabela será baseada nas respostas obtidas durante as entrevistas, a qual pontuará os fatores de maior atenção de acordo com cada um dos stakeholders entrevistados, de cada um dos objetos estudados.

APÊNDICE 2 – DINAMICA DE STAKEHOLDERS

Segundo Freeman (1984, p. VI), stakeholder é “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado para o alcance dos objetivos de uma empresa”.

Abaixo seguem os stakeholders apontados por Freeman (1984) para uma hipotética empresa. O(A) senhor(a) substituiria ou acrescentaria outros stakeholders de recrutamento e seleção? Quais?

Nível de importância do *stakeholder* para a empresa:

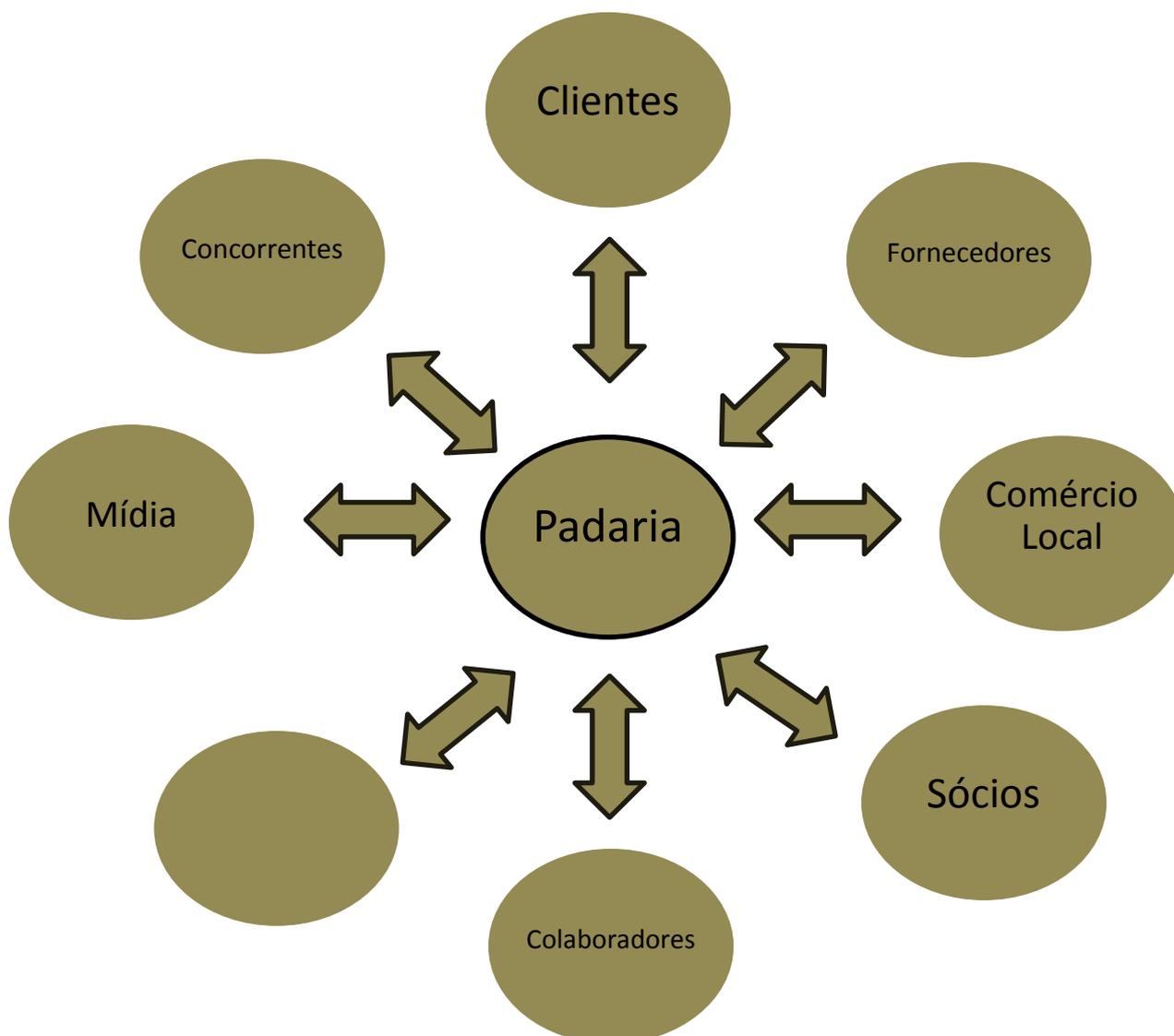
5 – Crítico para o bom desempenho da empresa

3 – Importante para a manutenção da mesma

1 – Pouco relevante para a empresa

N/A – Não se aplica

Mapa de Stakeholders



APÊNDICE 3 – CONCEITO DE HOSPITALIDADE

Para a pesquisa será aplicado o conceito de hospitalidade proposto por Anne Gotman (2001) se referindo à hospitalidade como o processo de agregar o outro à uma determinada comunidade, por vezes se colocando no lugar do outro. A também comenta que, ainda que esta hospitalidade seja encenada e treinada, a maneira a qual o “anfitrião” a passa para o “hóspede” pode ser espontânea.

APÊNDICE 4 – AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

São Paulo,

Exmo (a) senhor (a) _____

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinícius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: **“A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS”**, visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contatadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos

Vinícius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

Entrevistado

Vinícius Fernandes

RG

Pesquisador

APÊNDICE 5 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Categorização	Questões	Entrevistado
Identificação profissional	Nome:	
	Formação Acadêmica:	
	Cargo e tempo na função:	
	Experiência no setor de serviços:	
Quanto a Padaria	Tipo de clientela	
	Horários de maior movimento	
	Existência de Treinamentos	
	Existência de Missões e Valores	
	Existência de Planejamento de Carreira	
Stakeholders e Co-Criação	Qual o principal stakeholder	
	Como o stakeholder influencia a padaria	
	Processos de co-criação existem ?	
	Feedback de fornecedores e clientes	
	Planejamento estratégico ?	
Hospitalidade	Compreensão	
	Existência de situações espontâneas ?	
	Relacionamento com stakeholders	

APÊNDICE 6 – CODIFICAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E ENUMERAÇÃO

Categoria/ Contexto	Palavra	Número de menções
Governo		
Comércio Local		
Mídia		
Fornecedores		
Concorrentes		
Clientes		
Colaboradores		
Grupos de Interesses Especiais		
Sócios Investidores		
Hospitalidade		

APÊNDICE 7 – ROTEIRO OBSERVAÇÃO DIRETA

Padaria observada	
Horário	
Data	
Número de atendentes	
Presença do Gerente	
Entregas	
Sócios presentes	
Cerca de (Clientes)	
Tempo para ser atendido	
Observações comportamentais	
Limpeza do ambiente	
Observações sobre o serviço	
Observações gerais	

Exmo (a) senhor (a) Gustavo Lima

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

Gustavo Lima
Entrevistado [NOME]

Vinicius Fernandes
Vinicius Fernandes

RG 44 062 357-1

Pesquisador 33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) José Emerson Lima

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

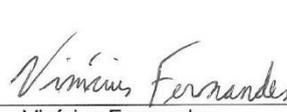
Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

 Entrevistado [NOME]	 Vinicius Fernandes
RG 32.905.868-X	Pesquisador 33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) Fabio Diniz Martins

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,


Entrevistado


Vinicius Fernandes

RG 32.476.676-X

Pesquisador 33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) Gustavo Ferreira

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

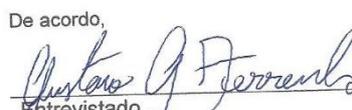
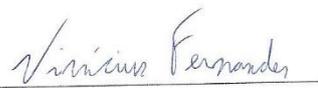
Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

 Entrevistado	 Vinicius Fernandes
RG 48.924.343-2	Pesquisador 33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) Leonardo Apante

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos

Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

Leonardo Apante
Entrevistado

RG



Vinicius Fernandes
Vinicius Fernandes

Pesquisador

33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) Marcos Silva

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contatadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

MARCO SILVA
Entrevistado [NOME]

RG 36024572 9

Vinicius Fernandes
Vinicius Fernandes

Pesquisador 33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) Rosângela Corrêa Costa

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinícius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Wyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinícius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

<u>Rosângela Corrêa Costa</u>	<u>Vinícius Fernandes</u>
Entrevistado	Vinícius Fernandes
RG 14.571.189-4	Pesquisador 33.689.507-0

Exmo (a) senhor (a) Sandro Antonio Santos

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "**A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS**", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contactadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista terá duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinicius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo,

Sandro Antonio V. Santos
Entrevistado

RG 59049044-8

Vinicius Fernandes
Vinicius Fernandes
33.689.507-0
Pesquisador

Exmo (a) senhor (a) Milane Souza

Assunto: Autorização para realização de entrevista de investigação científica.

Inicialmente, gostaria de agradecer por colaborar com este estudo e me receber para entrevista. Eu **Vinícius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes**, estudante do programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado: "A GESTÃO DE SERVIÇOS E STAKEHOLDERS NOS DOMÍNIOS DA HOSPITALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS NAS PADARIAS DO BAIRRO JARDINS", visando à obtenção do título de mestre sob orientação da Prof. Dra. Andyara Lena Camargo e, co-orientação da Prof. Dra. Elizabeth Kyoko Wada, que podem ser contatadas por telefone (11) 3847-3188

A entrevista deve ter duração média de 40 minutos, para tanto, solicito ao(a) senhor(a), autorização para gravação, que poderá ser interrompida caso o(a) senhor(a) manifeste interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Por tanto, poderá solicitar o anonimato se assim o desejar.

Espero que concorde com o propósito do estudo, bem como com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos
Vinícius Val Gonçalves Cordeiro Fernandes

De acordo

Milane Souza
Entrevistado [NOME]

RG 40363931899

Vinícius Fernandes
Vinícius Fernandes

Pesquisador 33.689.507-0

APÊNDICE 8 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista com Alexandro Ribeiro dos Santos, 03 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom. É dia 03 de julho, eu estou aqui na Santo Pão, entrevistando o Alex. Alex você pode me dizer seu nome completo?

ENTREVISTADO (ALEXANDRO SANTOS)

Alexandro Ribeiro dos Santos.

VINÍCIUS

Ótimo! E você tem... Qual sua formação escolar Alex?

ALEX

Segundo grau incompleto.

VINÍCIUS

Segundo grau incompleto... Ótimo! Quanto tempo você já está aqui na Santo Pão?

ALEX

Um ano já!

VINÍCIUS

Um ano? Certo! E você já tinha alguma outra experiência de serviços? Ou trabalhar direto com o público? Com venda?

ALEX

Sim! Sempre trabalhei com público, trabalhei na cozinha um tempo lá atrás, só que saí, e preferi vir pro salão mesmo!

VINÍCIUS

Certo. Aí desde então quando você trabalhou no salão, você já trabalhou em restaurante, padaria?

ALEX

Já! Restaurante, balada, em bares...

VINÍCIUS

Aqui no Jardins já, em outros lugares?

ALEX

No Jardins, Moema, trabalhei na Augusta, do outro lado da Augusta, lá do outro lado da Paulista.

VINÍCIUS

Então você está acostumado com o público razoavelmente dessa região?

ALEX

Sim!

VINÍCIUS

Ótimo! Maravilha! Bom... Seguinte Alex, você sabe mais ou menos se a Santo Pão tem uma, como eu posso colocar, aquela coisa de visão ou valores da empresa, você sabe me dizer isso assim de cabeça, lembrando ou não?

ALEX

Não.

VINÍCIUS

Não. Certo. Quando você foi admitido aqui, houve algum treinamento?

ALEX

Houve sim!

VINÍCIUS

Houve um treinamento?

ALEX

Houve um treinamento. Nos produtos que nós vendemos que todos os pães são orgânicos, de fermentação natural, sobre os pães que a gente vende.

VINÍCIUS

Certo, e quanto tempo durou mais ou menos esse treinamento?

ALEX

Eu não me lembro. Foi logo no começo, eu não me lembro muito bem. Mas foi um Treinamento também, que a Vanessa, era na época a gerente daqui...

VINÍCIUS

Do salão.

ALEX

Do salão! Ela que falava a coisa pra nós!

VINÍCIUS

Ótimo! Ta certo! E esse cliente que você se acostumou a atender daqui de Moema, aliás, daqui do Jardins, de Moema. Costumeiramente ele tem algumas prioridades dele assim, algumas preferências dele ? Ou você não sabe identificar?

ALEX

Sim, as preferências dele, são o que ele pede. Ele quer as coisas dele no tempo limite...

VINÍCIUS

Certo! Por conta, muitas vezes inclusive do almoço né?

ALEX

Isso! Um tempo limite! Por tá numa área que tem bastante gente que trabalha aqui do lado, tem uma hora de almoço, e quer as coisas rápido, não quer que demora...

VINÍCIUS

Entendi. E durante o tempo que você está aqui, você já trabalhou nos dois horários?

ALEX

Já!

VINÍCIUS

Já?

ALEX

Já!

VINÍCIUS

E qual dos dois horários você acha assim, de repente, um pouco mais corrido?

ALEX

A parte da manhã é a parte mais corrida, tanto final de semana...

VINÍCIUS

Aham!

ALEX

Tanto final de semana que eu já dobrei dois horários, manhã e noite, a manhã é sempre mais corrido. É que a casa propõe essa né? É uma padaria mais café da manhã...

VINÍCIUS

Café da manhã, almoço...

ALEX

Almoço!

VINÍCIUS

Tá ótimo! Bom! Eu apresentei pra você esse nosso textinho aí da hospitalidade, e a gente comentou de maneira um pouco breve, o que você entende então dessa hospitalidade que a gente conversou? Que eu te passei? Que a gente deu uma lida? Desse termo de hospitalidade?

ALEX

Que que eu entendo?

VINÍCIUS

É!

ALEX
Posso dar uma lidinha novamente?

VINÍCIUS
Pode! À vontade!

VINÍCIUS
É que a gente é acostumado com aquela questão de hospitalidade, muitas vezes imaginando ela no âmbito doméstico, assim, em casa, você recebendo uma pessoa. Mas, você acha que ela pode acontecer aqui também?

ALEX
Sim!

VINÍCIUS
Sim?

ALEX
Sim! É com hospitalidade, você ser hospitaleiro? Você agradar seu convidado, como pode se dizer, tudo que ele pedir... Tipo aqui na Santo Pão.

VINÍCIUS
Certo!

ALEX
Tudo que ele pedir ser hospitaleiro, ou como você já tinha falado antes. Ter espontaneidade! Ser espontâneo, mais importante disso! Não ter uma coisa gravada na cabeça. Ser espontâneo! Ser... ter agilidade também, ser bastante ágil!

VINÍCIUS
Assim, até porque aqui depende muito, vocês dependem muito do tempo no qual vocês conseguem trazer as coisas pro comensal. Então é necessário ter esse trato de velocidade. Mas, principalmente você disse ser espontâneo... Mas existem os dois né? Existe a espontaneidade e existe aqui que você treinou!

ALEX
Sim! O decorado...

VINÍCIUS
Sim! Ótimo! O decorado de costume você passa boa parte de tempo nele?

ALEX
Fazendo? Sim! Mas a espontaneidade também! Às vezes tem um cliente fumando lá fora, nós vamos lá pega o cinzeiro leva lá!

VINÍCIUS

A área lá de fora...

ALEX

Sem ser a de fora aqui, do outro lado na calçada. Tem duas mesinhas lá fora, que lá você pode sentar e fumar.

VINÍCIUS

E vocês às vezes levam...

ALEX

Sim! Que eu vejo eu pego e levo, pego o cinzeiro, pego e levo. Pra evitar de jogar bituca no chão!

VINÍCIUS

Ah sim!

ALEX

Pra não manchar o visual da calçada nossa!

VINÍCIUS

Aham! Tá ótimo! E outra coisa que eu queria perguntar pra você. Você também, de costume, trata muito com as pessoas que são, digamos assim, que trabalham junto com vocês, mas não diretamente aqui, correto?

ALEX

Sim!

VINÍCIUS

Quais são os principais? Quem que você se lembra que, duas, ou uma vez por semana ta sempre aqui? Você chama o pessoal?

ALEX

Sim! Tem bastante gente, que trabalha com nós, mas não trabalha com a gente continuamente. Uma delas são vocês (referindo-se a padeiros), o Pedro, pessoal da fábrica, que trabalha com nós, ele fabrica pão pra nós, mas não estão aqui continuamente. Não estão aqui todo dia, só vêm aqui, traz o pão...

VINÍCIUS

Entendi. E de vez em quando o Pedro dá uma passada aqui?

ALEX

De vez em quando o Pedro vem aqui dar uma passada, ver o visual da vitrine, ver, procurar algum pão ver se ta na qualidade exata...

VINÍCIUS

Uhum. Entendi.

ALEX

Tanto que as vezes vem um dos donos também vem aqui...

VINÍCIUS

São quantos donos no total?

ALEX

Se não me engano são seis...

VINÍCIUS

Seis!

ALEX

Se não me engano são seis sócios, freqüentam aqui todo dia... Não todo dia, uma vez por semana, um ou outro está aqui.

VINÍCIUS

E cada um deles se encarregam de uma área?

ALEX

De uma área! Eu não me recordo qual áreas cada...

VINÍCIUS

Especifica!

ALEX

Especifica! Eu sei que cada um se encarrega de um ponto.

VINÍCIUS

Ótimo! Bom! Além, obviamente deles, eu penso que também tem as outras pessoas, por exemplo, os fornecedores, vocês chegam a receber algum fornecimento de repente de uma outra coisa aqui? Como café? Ou de repente alguma coisa?

ALEX

Sim! Sim!

VINÍCIUS

Uma vez? Ou quantas vezes por semana?

ALEX

Olha fornecedor geralmente vem todo dia, mas gente recebe!

VINÍCIUS

Todo dia?

ALEX

A gente todo dia a gente recebe! A gente chega, verifica a data, a temperatura do produto, como ela chegou, o estado dela...

VINÍCIUS

Uhum. E esses fornecedores diretos eles são parceiros seus?

ALEX
Nossos! São Freqüentes!

VINÍCIUS
Freqüentes?

ALEX
Eu não faço pedido, mas o que que eu vejo, muito difícil a gente trocar de fornecedor. Sempre a mesmo são os mesmos!

VINÍCIUS
E você pelo que você vê assim do salão, conversando com Mel mesmo. Vocês acham que vocês têm uma conversa assim com o fornecedor? Por exemplo, o fornecedor, você citou o caso do Pedro né? Que vem provar os pães, mas ele já é meio que parte da casa né?

ALEX
Sim!

VINÍCIUS
Agora por exemplo, um fornecedor de café, de repente, se vocês tem algum problema com o produto, ou acham alguma coisa do produto, vocês chegam a entrar em contato com ele?

ALEX
Sim! Sim! A máquina de café! Teve uma máquina deles aí... Às vezes provou o café, não ta muito bom, a gente liga pra ele, aí vem o menino provar o café aqui pra vê se tá bom, regular a máquina. Que é um café exclusivo nosso...

VINÍCIUS
Uhum. Ótimo! Muito legal! Bom... Uma coisa que a gente sempre pergunta também, e é muito legal você ver em alguns locais hoje em dia. Vocês chegam a ter aqueles cartõezinhos de avaliação? De atendimento?

ALEX
Sim! A gente tem no salão sim!

VINÍCIUS
Tem?

ALEX
Sim! A gente logo no começo, a gente entregava, mas a gente tem um bloquinho logo na entrada, se a gente reparar ele tem lá o cartãozinho de avaliação. Avaliação de atendimento, de produto, de preços, como a comida tá, se o pedido da cozinha demorou a chegar na mesa...

VINÍCIUS
Entendi. Com relação ao tempo também!

ALEX
Com relação ao tempo!

VINÍCIUS
Ótimo!

ALEX
E tem as sugestões, com o que eles acham que nós podemos melhorar.

VINÍCIUS
E você alguma vez chegou a pegar essas sugestões? Ou conhece alguém que faz o controle delas e que passam depois pra vocês?

ALEX
Sim! Sim!

VINÍCIUS
Quem de costume faz isso?

ALEX
O Nicholas!

VINÍCIUS
Nicholas?

ALEX
O Nicholas normalmente faz isso. A caixinha fica no caixa, o cliente vai lá coloca as sugestões...

VINÍCIUS
Nicholas é o caixa mesmo? O rapaz que fica no caixa mesmo?

ALEX
Não! Ele é um dos sócios, eu não sei direito... Mas ele coloca lá, de vez em quando ele abra e vê e fala "Tal cliente falou isso...", não cita o nome do cliente, não precisa colocar o nome. Mas ele falou assim aconteceu isso, isso, isso...

VINÍCIUS
Com o cliente.

ALEX
Com o cliente! Ele chega em nós, senta e conversa.

VINÍCIUS
Ah mais isso chega até vocês? Então é legal que chega até vocês! Ta ótimo! E deixa eu pergunta uma coisa. Bom! Você está a um ano mais ou menos aqui né? E você já de repente conversou com o Léo, ou com o Nicholas, com os

meninos? Se existe um plano, de repente, de carreira pra você, você começa agora no atendimento, e depois você possa fazer o caixa? Depois fazer mais alguma outra coisa?

ALEX

Sim! Por exemplo, rolou logo quando eu entrei aqui, como eu tinha falado pra você era a Vanessa, ela falava que todo mundo tinha que aprender um pouquinho de tudo. Todo mundo aqui aprendeu um pouquinho de tudo, pra todo mundo ajudar todo mundo! Todo mundo ajudando todo mundo... E plano de carreira, a empresa é nova, está crescendo...

VINÍCIUS

Sim!

ALEX

Tanto que está abrindo uma loja em Guarulhos. Pegou até uma menina daqui pra ir pra lá...

VINÍCIUS

Que é mais treinada...

ALEX

Que é mais treinada... Então, plano de carreira eu sei que tem. Se eu tiver realmente interesse... vai mais da pessoa mesmo, da minha pessoa, se eu querer ou não.

VINÍCIUS

Sim, mas a empresa oferece?

ALEX

Oferece!

VINÍCIUS

Oferece, de qualquer maneira. Bom! Pra sumarizar, só uma última questão minha. Comentei um pouco de conceituação, na verdade, o que você entendia sobre essa hospitalidade. Você acha que essas ações, por exemplo, suas de levar o cinzeiro lá na frente, de repente pro cliente, você acha que essas ações passam despercebidas ou você acha que o cliente fala "Não! Olha o menino se lembrou que eu aqui na frente, tava com o cigarro..." e de repente, por conta disso, ele ganha um apreço maior pela empresa? Ou não?

ALEX

Acho que sim. Depende do cliente também.

VINÍCIUS

Aham.

ALEX

Depende do cliente, da ocasião. Se ele estiver sentado, comendo, mas se ele estiver distraído...

VINÍCIUS

Corrido...

ALEX

No corrido, acho que ele não vai perceber também.

VINÍCIUS

Bom, essa é a maioria dos clientes né? Que vocês atendem?

ALEX

Sim! É uma coisa meio assim... igual você falou da tigela de água pro cachorro. Às vezes tem só uma tigelinha que a gente deixa ali, normalmente a gente pega coloca, muitas vezes eles mesmos pedem!

VINÍCIUS

Entendi.

ALEX

Muitas vezes eles mesmos pedem a pegar a vasilhinha de água pra eles. Porque eles sabem que tem. Porque muitos clientes gostam, porque é a única do Jardins que oferece um ambiente varanda pra trazer os cachorros.

VINÍCIUS

Pra trazer os cachorros... Ótimo! E era o que vocês tinham em mente? Já se preparavam pra isso?

ALEX

Eu não sei, porque quando eu entrei a casa já estava aberta e já oferecia. Já oferecia, mas eu acho que sim. Colocaram como...

VINÍCIUS

Um diferencial!

ALEX

Não! Colocaram a padaria do lado da pet shop, eu acho que eles aproveitaram né? Aproveitaram o embalô. Assim, o cliente vem pra colocar o cachorro pra tomar banho no pet shop, vem toma um cafezinho...

VINÍCIUS

Uma aguinha...

ALEX

Uma aguinha... Pega o cafezinho, pega o cachorro, vem pra cá fica do lado da varanda.

VINÍCIUS

Chega a ser confortável até esperar!

ALEX

Chega a ser confortável né? Ficar esperando, esperar vinte, meia hora, fica aqui tomando um cafezinho...

VINÍCIUS

Fazendo alguma coisa.

ALEX

Fazendo alguma coisa, ou comendo algo, a gente tem o cardápio de almoço também que antigamente não tinha.

VINÍCIUS

É recente o cardápio de almoço?

ALEX

Sim! É recente.

VINÍCIUS

Bom! Wi-fi também é tranquilo, de costume o pessoal já recebe a senha lá logo na frente né?

ALEX

Sim! A gente informa, eles pedem a gente informa a senha pra eles.

VINÍCIUS

E você nesse tempo que você, bom, a gente certamente chegou a comentar que nós estamos numa região que o pessoal vem muito almoçar, tá na correria, muitas vezes está trabalhando aqui próximo. Você chega a ver muita reunião de negócios aqui?

ALEX

Sim! Muitas!

VINÍCIUS

Muitas né?

ALEX

Muitas reuniões...

VINÍCIUS

Pessoal, vem, senta, você vê eles abrindo o computador...

ALEX

Vira e mexe abre um computador, um notebook, fica na reunião. Tem cliente que vem aqui, fica três, cinco, seis horas aqui.

VINÍCIUS

Entendi.

ALEX

Fica três, quatro, cinco, seis horas fazendo reunião entre eles.

VINÍCIUS

Então é muito visado pra isso também...

ALEX

Sim! É um lugar tranqüilo né? É um lugar tranqüilo. A parte da tarde normalmente é muito tranqüila, e normalmente a reunião é tudo na parte da tarde e fica um bom tempo.

VINÍCIUS

Entendi. Entendi. Bom! Ótimo Alex! Muito obrigado! Espero que, de repente, eu te ajude a conceituar essa coisa de hospitalidade na cabeça, e muito obrigado pela oportunidade e pela entrevista!

ALEX

Sim! Muito obrigado à você também!

Entrevista com Leonardo Haber Aponte, 03 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom. Boa tarde Léo! Hoje é dia 3 de julho de 2015, e a gente tá aqui pra gente fazer uma entrevistinha sobre nossa hospitalidade e serviços de padarias né? Bom! Primeiro de tudo seu nome completo.

ENTREVISTADO (LEONARDO APONTE)

Leonardo Haber Aponte.

VINÍCIUS

É espanhol? É...

LEONARDO

Argentino!

VINÍCIUS

Argentino? Ótimo! Maravilha! É... Formação?

LEONARDO

Eu não sei como que chamam aqui? Ensino médio...

VINÍCIUS

Sim! Sim!

LEONARDO

Fiz duas faculdades, só que não terminei nenhuma. Comecei com licenciatura em turismo...

VINÍCIUS

Certo!

LEONARDO

Fiz três anos, a carreira inteira era de cinco anos, deixei na metade. E o último ano, ano de 2012, fiz um ano de relações públicas.

VINÍCIUS

Ótimo!

LEONARDO

Publicidade né? É outro ramo, mas... Também incompleto.

VINÍCIUS

Ficou incompleto?

LEONARDO

Ficou incompleto na Argentina, não aqui no Brasil tá?

VINÍCIUS

Ótimo! Bom! Trabalhando diretamente com comensalidade, trabalhando um pouquinho com restauração quanto tempo mais ou menos você?

LEONARDO

Já uns quatro anos.

VINÍCIUS

Quatro anos? Ótimo! Você começou na Argentina mesmo?

LEONARDO

Comecei na Argentina, finais de semana, eventos, casamentos, aniversários, como garçom, bartender, garçom!

VINÍCIUS

Garçom? Certo.

LEONARDO

Isso. Depois já foi um pouco mais de coisa de todos os dia, quando viajei aqui pro Brasil, no Rio de Janeiro.

VINÍCIUS

Quando você chegou aqui?

LEONARDO

Eu cheguei no final de ano de 2012.

VINÍCIUS

2012? Certo. E lá no Rio chegou a trabalhar como bartender? Como...

LEONARDO

Sim. Bartender, garçom...

VINÍCIUS

A gente sempre começa como bartender, alguma coisa e vamos sendo acrescentadas funções conosco, eu ia falar nossas costas, mas não é o termo correto. Vão sendo acrescentadas algumas funções, e aí você começou então a controlar um pouco mais o salão?

LEONARDO

Isso!

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Primeiro de tudo Léo, então você tá na Santo Pão a quanto tempo?

LEONARDO

Agora na Santo Pão é... Deixa eu pensar... Três meses!

VINÍCIUS

Três meses? Ótimo. Você conhece, ou você se lembra se a Santo Pão tem aquela questão de visão e valores? No Brasil de costume nós temos, algumas empresas né? Tem a prática de colocar assim: visão e valores! E tem muitas vezes isso como quase como um motivacional pra alguns funcionários. Você chegou a ver alguma coisa?

LEONARDO

Não! Não me mostraram.

VINÍCIUS

Bom! Então vamos lá! Quando você chegou então entrou direto na Santo Pão, houve treinamento direto pra você?

LEONARDO

Teve um treinamento sim, um mês! Fiquei com o Nicholas, um dos donos daqui. Ele ficou me treinando pra...

VINÍCIUS

O Alex chegou a mencionar o Nicholas também. Ele é diretamente o rapaz que lida com serviços? Com o salão?

LEONARDO

É um dos sócios, é o gerente geral daqui.

VINÍCIUS

Certo. Correto. Ótimo! Bom! Vamos lá! Nesse tempo que já está na Santo Pão, já tinha vindo pra São Paulo um pouco antes?

LEONARDO

Sim, eu cheguei em São Paulo em maio do ano passado. Aí comecei a trabalhando de garçom no Bagatelli.

VINÍCIUS

No Bagatelli? Aqui?

LEONARDO

Aqui do lado.

VINÍCIUS

Ótimo! Então você já conhece mais ou menos o público daqui, Jardins?

LEONARDO

Conheço.

VINÍCIUS

Moema também?

LEONARDO

Não, Moema não! Não freqüentei muito. Mais aqui na região dos Jardins, é... Comecei no Bagatelli em julho do ano passado, também acho que ainda sou novo aqui em São Paulo, aqui no Jardins. Tenho muito pra conhecer ainda, acho que é o começo.

VINÍCIUS

Certo! Perfeito! O que que você imagina assim, o que que você consegue enxergar com relação ao público aqui do Jardins?

LEONARDO

O público na verdade é bem bacana. É um povo na verdade, níveis maiores que a média em Brasil. Isso requer um atendimento especial, entender muitas coisas, tipo de personalidades, o trato com o garçom, mas tem muitas variantes de pessoas, cada cliente é diferente, e a gente tem que tentar entender isso. Tem clientes amigáveis que você pode falar de qualquer assunto, desde política, esportes, sei lá, música. E tem clientes que são fechados e até, eles nem olham pra sua cara. E tem que entender isso também, e você tenta sempre dar o máximo...

VINÍCIUS

Não! Perfeito! Bom... Eu passei um textinho pra você, você deu uma olhadinha um pouco da conceituação da Ane Gotman, essa é uma autora que eu trabalho diretamente da minha pesquisa. O que que você compreendeu pra esse lado da hospitalidade? Um pouco que ela passa?

LEONARDO

Pelo que entendi o que está falando é o jeito da gente abordar o povo e... e as respostas... Hospitalidade é alguém chegando na sua casa, seja trabalho, seja o lar de cada um, e o serviço que a gente dá pra essas pessoas, como é retribuído, o que esperar e ter os funcionários da casa todos temos certo treinamento para responder situações diferentes...

VINÍCIUS

Uhum.

LEONARDO

Às vezes acontece coisas que estão fora do treinamento que a gente pode dar, e que aí depende muito das decisões pessoais de cada um.

VINÍCIUS

Sim!

LEONARDO

É isso?

VINÍCIUS

É! Não! É o seu ponto de hospitalidade! Esse momento assim mais espontâneo que você diz, ele pode ocorrer de tudo a partir disso. Tanto digamos assim, positiva quanto negativamente. Isso já ocorreu com vocês aqui? Algum caso assim que vocês se lembrem?

LEONARDO

Ah! Sempre tem aquele assunto, acontece quando trabalha em gastronomia, a margem de erro na verdade é bem pequena né? O cliente pode não gostar do prato, o cliente pode não gostar do atendimento, o cliente pode estar num dia ruim pra ele e na verdade procurar briga com o garçom, tentar causar, talvez por motivo que... Ah! Ele está chateado né? Então... a gente sempre tenta resolver pacificamente, sempre deixar conforme satisfeito o cliente. Mesmo ele sendo grosso, mesmo ele não estando certo, a casa sempre tem que sair ganhando, e a casa sempre tem que sair ganhando. E a casa sair ganhando pra nós é que o cliente volte tá? Antes de qualquer chatisse a gente pede pro garçom chamar o gerente, para eles não ter que dar respostas, que eles não dêem respostas cerradas... Porque na verdade quem mais conhece a casa é a Jéssica, uma das gerentes, e eu. Então melhor ficar na mesa que dá problema nós, tentar explicar, e deixar eles satisfeitos. Com uma coisa que acontecia, com uma resposta certa, batendo um papo... Têm várias coisas, ferramentas que a gente pode...

VINÍCIUS

Contornar! Contornar... E outra coisa, vocês tem um sistema assim, de feed back? Do cliente, que o cliente possa, de repente, se corresponder com vocês falar “ Léo, eu acho isso Léo!”?

LEONARDO

A gente está aberto sempre a opinião do público, nós com gastronomia trabalhamos disso. Redes sociais pra gente é uma ferramenta muito importante. A gente consulta as opiniões do público e embasa isso também, às vezes faz modificações. Porque às vezes a gente tem um jeito de trabalhar que pode estar ou não estar certo. Então sempre recorrer à essas ferramentas que hoje em dia as redes sociais dão. Trip Advisor, Facebook mesmo, os comentários, entrevistas, a Veja aqui em São Paulo é bem conhecida, trabalhamos muito com eles...

VINÍCIUS

De alguma maneira eles conseguem alcançar vocês?

LEONARDO

Sim! Mesmo a Jéssica, eu, sempre tentamos dar uma volta pelo salão, falar com todas as mesas, se está tudo certo, se é a primeira vez na casa. A gente já trabalha com clientes fixos também que vem duas, três vezes por semana, a gente já conhece eles. E sempre que a gente vê algum cliente novo, tentar abordar eles, bater um papo, e saber que eles acham da nossa casa né? Da Santo Pão.

VINÍCIUS

Ótimo! E desses clientes que você diz, terem alguns regulares assim. Nós estamos em uma região que tem inúmeros prédios comerciais, enfim. Alguns deles são para reuniões de negócio? Para trazer de repente algum cliente, alguma coisa?

LEONARDO

Sim! Vários, vários! Aqui é um região com vários escritórios, mas sempre por volta das três, quatro, cinco da tarde, horários de tarde, são marcadas várias reuniões. Eu vejo eles, mesas de quatro, cinco pessoas, falando de negócio, ou mesmo os nossos fornecedores gostam muito do ambiente da casa, como ela está decorada, o serviço também. Vários dos nossos fornecedores, como fornecedores de vinhos marcam reuniões aqui na casa.

VINÍCIUS

Ótimo! Você deu uma passadinha mencionada nos fornecedores, eu apresentei pra você aquele diagramzinho dos nossos stakeholder. Dentro desses stakeholders todos, dentro dos fornecedores mesmo, quais você julga os mais importantes para a Santo Pão?

LEONARDO

Os mais importantes, a padaria, o Pedro. É o cara experiente aqui nos pães, ele é nosso fornecedor principal, a gente foca muito nas vendas de pães. Além de ter doces, além de ter a Martins que faz um blend especial pra casa, um blend único que só pode ser consumido aqui. Mas o nosso principal fornecedor é mesmo a fábrica de pães, a gente compra deles para a gente fazer a revenda, ele é nosso principal fornecedor... Martins também a gente gosta muito do café, mas eu focaria mais também na mídia, falei de redes sociais, publicidade, a gente aqui do jardins consume muito... Instagram, Facebook, essas coisas. Nós vemos que vários dos nossos clientes, às vezes estão perto daqui perguntando onde que fica a Santo Pão, onde está localizada. Então isso é graças a mídia.

VINÍCIUS

Vocês têm muitos clientes então atraídos por conta da mídia mesmo?

LEONARDO

Isso! Mesmo a publicação dos produtos que a gente faz, croissant, tira foto de café, croissant com nutella, essas coisas chamam muito, muito, muito! Na verdade o croissant Daqui da casa é uma das principais atrações né?

VINÍCIUS

Ah sim! Exatamente é um dos atrativos digamos assim. Bom! Desses stakeholders então o fornecimento de pão, o Pedro, e a mídia. Ótimo!

LEONARDO

A parte da mídia indiretamente é o cliente que faz isso, entrando nas redes sociais, postando as fotos, comentários...

VINÍCIUS

Ele mesmo faz essa divulgação pra você digamos assim.

LEONARDO

A gente tem um pessoal focado trabalhando nisso, mas grande parte da mídia também vai por parte do cliente. Que chega aqui, que gostou da casa, que gostou do ambiente...

VINÍCIUS

É uma propaganda espontânea.

LEONARDO

É.

VINÍCIUS

Bom! É exatamente um pouco a respeito disso que eu queria tratar com você também, vocês estão em contato direto com os fornecedores, pessoal da mídia, pessoal... Valet enfim! Qual tipo de feed back que esse pessoal dá pra vocês? Quer dizer, eles conversam com você assim? O rapaz do café de repente chega pra você e fala "Léo, o café está assim, assim, assado! Vamos dar um jeito? Vamos fazer assim?"?

LEONARDO

Aqui na verdade, a casa é um espaço pequeno, onde trabalhamos às vezes com dois, três garçons atendentes. Jéssica e eu que somos gerentes, passamos o tempo todo pelo salão perto das mesas. O salão é pequeno, tem capacidade pra cinquenta pessoas. Isso faz que a gente fique perto do cliente, sempre ouvindo. E eles têm costume também chamar o gerente, pros atendentes também. O povo...

VINÍCIUS

Mas os fornecedores têm esse tipo de atitude também? Ou as pessoas que trabalham junto também...

LEONARDO

Os fornecedores não.

VINÍCIUS

Os fornecedores não chegam a vir pra você assim e falar "Oh Léo, determinada coisa acho que a gente poderia fazer de determinado jeito?". Não?

LEONARDO

Não, na verdade não. Não fazem a proposta. Trabalho grande aqui, aquisições, proposta mesmo maioria das vezes saem de dentro da casa.

VINÍCIUS

Certo. Quase sempre o movimento de dentro da casa pra fora. E esse movimento com relação a, digamos a hierarquia dos funcionários? Por exemplo, alguma observação de um menino do salão pra você que fala "Oh Léo tal coisa, de repente, ta dando algum problema, o que você acha se nós fizéssemos assim?". Esse tipo de coisa acontece?

LEONARDO

Acontece muito sim. A gente tem o costume de antes de começar a jornada diária, passa alguns dos pontos pra eles, o que está faltando na casa, pratos novos... E tirar dúvidas também, e ouvir da parte deles sugestões. Quando vemos que alguma coisa está dando muito problema, seja um produto,

abordagem da mesa. A gente fala em conjunto, põe no grupo com a galera para ver o que pode ser feito. A Jéssica e eu estamos abertos a ouvir sempre, a gente ouve sempre os funcionários, e a partir daí passar pros nossos superiores e tomar as decisões.

VINÍCIUS

Ótimo! E só a respeito também dos funcionários, vocês chegam a ter algum tipo de plano de carreira? Alguma coisa do gênero?

LEONARDO

Plano de carreira seria?

VINÍCIUS

Ela funciona mais ou menos como, de repente, o rapaz começa como garçom, depois de um tempo ele está no caixa. Aí se ele estiver no caixa um tempo suficiente e tiver fazendo um bom trabalho... E escalonando em termos de hierarquia dentro da empresa.

LEONARDO

Em termos de hierarquia, na verdade, é que aqui é uma empresa pequena, então temos funcionários, nós também somos funcionários, mas temos atendentes, baristas, parte da cozinha, parte do caixa, e nós, Jéssica e eu, gerentes tá? De hierarquia, assim como salário, todo mundo está no mesmo nível, mas gostamos que todo mundo saiba fazer tudo. E a gente está aberto se uma atendente quer aprender alguma coisa na cozinha várias vezes a gente deixa entra ali na cozinha, pra ver como está feito o produto, mesmo pra contar para o cliente, e ela entender mais... Às vezes as meninas têm que tirar hora de almoço, essas coisas, e a atendente fica cobrindo a parte do bar, o bar fica cobrindo a parte da atendente. Então, uma empresa pequena, com poucos funcionários que a gente trabalha, eles sabem fazer tudo. Quem é atendente sabe fazer a parte do bar, sabe fazer... Muitas vezes a gente autoriza pra eles cobrarem as comandas no caixa, e várias vezes a gente também deixa eles passarem na cozinha como falei, pra... Mesmo assim se eles querem aprender cozinha, está aberta a gente mostrar pra eles como fazer as coisas. Mas também para contar acerca do produto. Eu acho que todos entenderem o processo pelo qual passa o produto, melhor para chegar na mesa e eles conseguirem vender mais, e deixar o cliente satisfeito. Pratos botarem menos, porque às vezes acontece que o cliente fala "Ah mas eu não sabia que era feito assim! Não gostei!". Então melhor sempre avisar para o cliente, contar para o cliente como está feito.

VINÍCIUS

Uhum. Acontece muito do cliente não conhecer o prato afundo e, de repente, ter uma outra expectativa?

LEONARDO

Isso.

VINÍCIUS

Ta certo! De costume são quantas pessoas por turno?

LEONARDO

Por turno umas sete, oito pessoas.

VINÍCIUS

Sete, oito pessoas. Dois Turnos?

LEONARDO

Dois turnos! Isso!

VINÍCIUS

Bom! Ta ótimo! Maravilha Léo! Muito obrigado! Prazer!

LEONARDO

Tchau! Obrigado à você! Boa sorte aí!

VINÍCIUS

Muito Obrigado!

Entrevista com Cristiane Melo de Lima , 02 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom. Hoje é dia 02 de julho, estamos fazendo a entrevista com a Cristiane aqui na Benjamim Abraão. Bom dia Cristiane !

ENTREVISTADA (CRISTIANE LIMA)

Bom dia Vinícius !

VINÍCIUS

Eu vou fazer uma série de perguntas, a gente vai conversando, e conforme você for se soltando eu vou só me atendo ao direcionamento da conversa. Bom vamos lá ! Primeiramente, seu nome completo.

CRISTIANE

Cristiane Melo de Lima.

VINÍCIUS

Cristiane Melo de Lima. Perfeito. Qual sua formação Cristiane ?

CRISTIANE

Escolaridade ?

VINÍCIUS

Escolaridade.

CRISTIANE

Conclui o terceiro.

VINÍCIUS

Curso médio não é ?

CRISTIANE

Isso ensino médio.

VINÍCIUS

Ensino médio completo. Ótimo ! E deixa eu perguntar uma coisa pra você Cristiane, quanto tempo você está aqui na Benjamim Abraão ?

CRISTIANE

7 anos.

VINÍCIUS

7 anos tá ! Aqui 7 anos, e trabalhando diretamente com o público como atendente ?

CRISTIANE

Mesmo período.

VINÍCIUS

Mesmo período, então a primeira vez foi aqui ?

CRISTIANE

Foi aqui.

VINÍCIUS

Ótimo, então tá ! Bom, vamos lá ! Você começou aqui, imagino então que você tenha tido um treinamentozinho antes de começar... Não ! Primeira vez você foi...

CRISTIANE

Direto.

VINÍCIUS

Direto ! Ótimo ! E nesse momento que você já começou a trabalhar com o pessoal, o que você pôde sentir assim, o que você notou por você mesma no trato com as pessoas, como você ia ter que lidar com isso ?

CRITIANE

Com muita educação né ?!

VINÍCIUS

Aham...

CRISTIANE

Com paciência, porque lidar com o público é difícil e tem cliente às vezes ta bem, às vezes não tá você tem que saber compreender, saber falar...

VINÍCIUS

Certo.

CRISTIANE

Saber abordar o cliente.

VINÍCIUS

Perfeito! Desses que você falou que muitas vezes eles estão de maneiras diferenciadas, você chega a ter muitos clientes recorrentes aqui assim ? Você vê todo dia ?

CRISTIANE

Sim !

VINÍCIUS

E a atitude deles varia também dependendo do dia ?

CRISTIANE

Varia. Isso é bem familiar, assim, são clientes da casa, são clientes que chegam aqui acham que aqui é a casa deles, então eles tem essa liberdade de às vezes tá bem, não ta.

VINÍCIUS

Uhum.

CRISTIANE

Aí você dá um bom dia eles respondem, a gente já sabe pelo olhar como ele tá ou não.

VINÍCIUS

Ótimo!

CRISTIANE

E a gente respeita aqui.

VINÍCIUS

Ótimo! Tranquilo. Outra coisa que eu acho interessante a gente estudar assim, é, alguma vez aqui na Benjamim foi passado pra você a questão de visão e valores da empresa ? Ou o que que a empresa busca ?

CRISTIANE

Sim, sempre crescer né ?

VINÍCIUS

Aham.

CRISTIANE

É... Crescer, ganhar clientes né ? Fazer com que o cliente se sinta à vontade.

VINÍCIUS

Ótimo! Então, assim em termos é uma busca através de uma excelência assim né ?

CRISTIANE

Isso!

VINÍCIUS

Bom, então tá! Você disse que não teve nenhum treinamento à respeito do cliente... Hoje em dia... Pelo que me parece, você começou com que cargo aqui ?

CRISTIANE

Eu entrei como balconista no salgado.

VINÍCIUS

Certo.

CRISTIANE

Trabalhei no salgado durante 3 meses, depois eles me transferiram para ser garçõete no mesmo setor, que lá em baixo tem o salgado e tem o salão dos garçons.

VINÍCIUS
Certo.

CRISTIANE
Depois de uns 6 meses eu subi para copa, virei balconista, depois vim para o salão, garçonete, depois virei encarregada.

VINÍCIUS
Ah, então você já escalou bastante!

CRISTIANE
Sim! É! Bastante.

VINÍCIUS
Ótimo. Agora que você já é encarregada, o que você nota assim com relação à treinamento pro pessoal? Hoje em dia já existe um programa de treinamento?

CRISTIANE
Existe, eu mesma fiz. Semana passada a gente fez um treinamento de como abordar o cliente, de como recebê-lo, respeitar os limites, tudo isso teve. Mudou muita coisa!

VINÍCIUS
Entendo. E desde então, muitas vezes imagino que você seja uma das pessoas também que algumas vezes treine o pessoal?

CRISTIANE
Sim!

VINÍCIUS
Sim? Ótimo!

CRISTIANE
O que a gente aprende lá, a gente tenta passar para as pessoas que não foram.

VINÍCIUS
Ótimo! Legal! É... Bom! A gente falou de maneira um pouco que breve né?! A gente tava falando um pouquinho, só explicando pra vocês esse conceito de hospitalidade, é... Primeiro de tudo! Assim, sem ficar acanhada, o que você compreendeu sobre hospitalidade assim, nesse conceito que você deu uma lida e o que você já entendia sobre hospitalidade que bate junto à ele, mas principalmente em cima desse conceito?

CRISTIANE
De fazer o cliente se sentir em casa? E recebê-lo ?

VINÍCIUS
É! De uma maneira geral, à respeito de hospitalidade.

CRISTIANE

De você tipo dar uma idéia pro cliente, uma sugestão de um lanche um suco essas coisas?

VINÍCIUS

Pode ser, pode ser também!

CRISTIANE

Já, tipo, já chegou cliente assim tipo com dor de garganta “Ai Cris o que você me sugere?”. Ah não vou sugerir um suco gelado pro senhor, mas o senhor pode estar tomando um chá. A gente tipo faz o cliente se sentir em casa. Ferve um chá com gengibre pra ele, e ele fala “Ah legal!” e toma, no outro dia volta de novo, ele acaba se sentindo hóspede da empresa.

VINÍCIUS

Entendo. E esse tratamento que você passa pra essa pessoa de costume, você já tinha mencionado que muitas vezes que o pessoal é sempre daqui né?

CRISTIANE

Isso. É espontâneo.

VINÍCIUS

É meio espontâneo...

CRISTIANE

É!

VINÍCIUS

O pessoal é sempre daqui... Então eles são meios que familiares assim você disse?

CRISTIANE

Sim! Mas vêm muitos clientes também, no final de ano, que viajam vem dos Estados Unidos, época de Copa, época de festa, vem muitos clientes diferentes também.

VINÍCIUS

Entendo. Entendi. É... Desse pessoal direto assim, eu sei que boa parte do seu tempo trabalhando na Benjamim foi sempre nesta unidade.

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

É... Mas além de muito familiar como você tinha colocado, o que mais você observa sobre esse cliente com relação à exigências ?

CRISTIANE

É, são muitos exigentes. Tem clientes que só de pisarem o pé aqui, assim ele entra, ele quer ser muito bem atendido, ele quer atenção só pra ele, então você

tem que focar muito nele! Porque se você deixar ele um pouquinho de lado ele já acha que meio que está sendo desprezado, que você não tá dando aquela atenção total que ele merece. Então varia muito de cliente pra cliente.

VINÍCIUS

Entendi. Você disse a respeito do pessoal de viagem, tudo mais. É muito comum a presença de um pessoal, de repente estrangeiros por aqui? Fora do Brasil?

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

E com relação a esses mesmos, ou mesmo executivos brasileiros, o pessoal tendo reuniões de negócios ou...

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

Alguém chega assim por exemplo e fala: “ Ah Cristiane, por favor alguma coisa...” a pessoa senta aqui, abre o computador, e fica.

CRISTIANE

Eles sentam, abrem o computador, chamam né?! Cumprimentam, pedem as coisas. Pedem até que a gente sugere o eu eles vão comer, porque não conhece a casa entendeu?

VINÍCIUS

Entendi.

CRISTIANE

Já são diferentes daquele público que está aqui todos os dias.

VINÍCIUS

Entendi. Então é um foco diferente.

CRISTIANE

Isso!

VINÍCIUS

Ótimo... Bom! Também fiz uma conceituaçãozinha breve aqui pra vocês, a respeito do stakeholders, no nosso quadrinho. Pelo o que você deu uma olhada e tudo, você compreendeu o que eles são?

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

É... Você consegue me apontar, na sua opinião, na sua opinião, dois dos principais?

CRISTIANE

Pode ser produto?

VINÍCIUS

Pode, absolutamente.

CRISTIANE

Funcionário?

VINÍCIUS

Pode ser de repente um fornecedor, um funcionário, um colaborador muito importante, algo do gênero.

CRISTIANE

Sim... Fornecedor pra mim assim é a Mendonça né? Ela entrega as folhas higienizadas pra gente. E assim quando não dá pra entregar fica muito difícil...

VINÍCIUS

Uhum...

CRISTIANE

Que assim é um produto que a casa precisa muito. A gente usa pra fazer saladas, e assim são folhas que já vem lavadas, embaladas, tudo bonitinho. Então assim, é algo que você oferece pro cliente e que você sabe que é de melhor qualidade. Então assim, não posso ficar sem a Mendonça! Fornecedor Mendonça pra mim é muito importante.

VINÍCIUS

Vocês trabalham bastante com salada então né?

CRISTIANE

Sim. Por causa do buffet.

VINÍCIUS

Por causa do buffet... Ah! É uma pedida, uma saída grande também até mesmo por conta do público que vem né?

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

Entendi.

CRISTIANE

Em época de calor principalmente.

VINÍCIUS

Entendo. Então a saída é muito grande?

CRISTIANE

É!

VINÍCIUS

É... E um outro assim, variado, pode ser desde rede social, ou outro fornecedor de importância máxima, uma pessoa...

CRISTIANE

A farinha né?

VINÍCIUS

Farinha?

CRISTIANE

É! Muito principal. Porque assim, sem a farinha fica difícil. Nunca aconteceu de eles não entregarem nem nada, são pessoas que são sempre dispostas aqui, a gente liga eles entregam tudo direitinho, mas é algo que fica sem também a padaria perde muito.

VINÍCIUS

Uhum... Já que você tem experiência de ter trabalhado em todas as áreas, dentro daqui da Benjamim, você consegue me dizer realmente a saída de pães assim, a venda de pães que vocês têm é realmente muito grande? Muito alta?

CRISTIANE

Já foi muito mais!

VINÍCIUS

Hum... Entendo.

CRISTIANE

Hoje com a subida do preço do quilo do pão, diminuiu um pouco, mas costuma sendo grande.

VINÍCIUS

Uhum. E de costume é um produto que vocês vendem ao longo do dia, o dia inteiro?

CRISTIANE

Dia inteiro!

VINÍCIUS

Ta ótimo! Bom, maravilha! Agora, só pra gente dar uma ajustada em tudo isso. Eu também queria saber de você, Cristiane, é o seguinte: bom, atualmente você é uma das encarregadas, mas assim, digamos, com relação à hierarquia

aqui dentro da Benjamim. Se por exemplo existe uma relação entre as pessoas de hierarquia diferentes, e o que eu quero dizer com isso? Se por exemplo uma informação passada pra nova moça do balcão de salgados ou de pães ela consegue chegar até você, e depois você consegue passar isso ao seu superior?

CRISTIANE

Sim!

VINÍCIUS

Sim, existe essa cadeia?

CRISTIANE

Existe.

VINÍCIUS

E alguma vez você observou que foi funcional isso? Que funcionou, por exemplo, uma moça atendente fez uma observação sobre alguma coisa, passou a você, você passou à alguém e esse problema foi corrigido?

CRISTIANE

Sim. Tanto problema como soluções né? Assim, se eles verem, tem um sugestão boa, um balconista tem uma sugestão boa sobre a padaria “Ah eu acho que tal coisa vai ser bom, vai ter saída.”. A gente pega isso pra gente e tenta, se der certo sim!

VINÍCIUS

Ótimo. Mas boa parte desse planejamento ainda continua vindo dos superiores? Diretamente dos superiores?

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

Bom, ótimo! Legal! É... Sua própria história me conta algo muito próximo disso mas, o que você entende da presença de um plano de carreira na Benjamim? O que eu quero dizer, uma pessoa começa numa posição menor e vai escalando, é o que eu disse a sua própria posição já demonstra que isso possa vir a existir.

CRISTIANE

Sim.

VINÍCIUS

Mas você sabe que as meninas tem um planejamento desse? De repente alguém chega e fala “Olha, se vocês querem o caminho das pedras, é mais ou menos isso, isso” existe isso?

CRISTIANE

Existe. Assim, aqui é uma empresa de bastante oportunidade, se o funcionário agarra e consegue cumprir as etapas, tem um plano de carreira muito bom sim aqui dentro.

VINÍCIUS

Hum. Legal. Então ele consegue realmente subir?

CRISTIANE

Consegue!

VINÍCIUS

Ótimo!

CRISTIANE

A Benjamim ela dá muita oportunidade.

VINÍCIUS

Ótimo. É... Bom! Outra coisa também que acho interessante passar, nos falamos dos fornecedores e tudo mais. É ótimo, eu acho que eles gostariam sempre de ter o produto dele na maior excelência possível, na maior qualidade possível. Então eu imagino que eles também façam sugestões pra vocês, ou tenham um trato com você, ou conversem com vocês, nesse relacionamento de como oferecer o produto, de repente, como tratá-lo, como armazená-lo, existe esse tipo de interação?

CRISTIANE

Existe a comunicação né? A Mendonça, outros restaurantes usam a ela, e foi assim que adiquiri essa informação, e peguei pra mim também e gostei muito.

VINÍCIUS

Certo. Mas o que eu digo especificamente assim, por exemplo, um rapaz da Mendonça ele sabe que você está atendendo num determinado dia, e liga e fala "Cristiane, gostaria de um feed back seu, gostaria que você me respondesse o que que você achou do produto hoje,ou isso ou aquilo".

CRISTIANE

Se eles se preocupam?

VINÍCIUS

É!

CRISTIANE

Não nunca tive.

VINÍCIUS

É... Alguma vez você teve que ligar pra Mendonça e falar: "Olha..."

CRISTIANE

Muitas vezes!

VINÍCIUS

“Produto não tá no padrão que eu preciso.”

CRISTIANE

Sim! Eles trocam tudo bonitinho, mas a preocupação vem mais da gente mesmo quando recebe o produto.

VINÍCIUS

Parte sempre daqui?

CRISTIANE

Isso. Sempre da empresa, não deles.

VINÍCIUS

Ótimo, entendi. Muito bem! Bom! Eu acho que é basicamente isso, de qualquer maneira a sua compreensão de hospitalidade foi legal. Então é basicamente isso... Muito obrigado Cristiane!

CRISTIANE

Eu que agradeço!

VINÍCIUS

E, espero poder entregar o trabalho completo em mãos pra vocês, certo?

CRISTIANE

Prazer!

VINÍCIUS

Um complemento da Cristiane, ela fez uma observação legal, você poderia refazê-la pra mim, por favor, Cristiane?

CRISTIANE

Sim! Foi sobre os fornecedores que eles não se preocupam em saber como o produto chegou à empresa. A gente que tem essa preocupação de tá ligando, eles se preocupam muito mais em vender do que com a qualidade. É como a gente chega em uma loja de roupa pra comprar uma roupa, vários vendedores vêm te atender, vendem aquilo, só que aí quando você chega em casa que você prova que aquilo não ficou bom, que você volta pra trocar, eles menosprezam você, “Ah é troca!”, quando fala que é troca, pode esquecer! E eu acho isso muito deselegante! Muito mesmo!

VINÍCIUS

Obrigado Cristiane.

Entrevista com José Emerson de Lima , 20 de junho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom. 20 de junho, estou aqui com o Emerson, e a gente vai falar um pouquinho sobre hospitalidade. Tudo bem Emerson?

ENTREVISTADO (EMERSON LIMA)

Tudo!

VINÍCIUS

É... seu nome completo?

EMERSON

José Emerson de Lima.

VINÍCIUS

José Emerson de Lima... Perfeito! Emerson quanto tempo mais ou menos você trabalha na Brasileira?

EMERSON

Um ano e seis meses.

VINÍCIUS

Um ano e seis meses? Quando você começou você já trabalhava aqui? Ou você trabalhou um pouco em Santo André? ou São Bernardo?

EMERSON

Não. Eu trabalhava numa área de fast food.

VINÍCIUS

Ótimo! Quanto tempo você passou lá?

EMERSON

Doze anos!

VINÍCIUS

Doze anos? Ah então você tem uma boa experiência direto voltada pro cliente. É... Nesses doze anos... Bom! Antes de mais nada sua formação.

EMERSON

Formado em administração de empresas.

VINÍCIUS

Administração de empresas? Ótimo! Maravilha! Esses doze anos que você passou na empresa de fast food, o trato, o trato não, vamos começar pela localização. Era uma localização próxima daqui ?

EMERSON

Não!

VINÍCIUS

Não.

EMERSON

Era na zona leste.

VINÍCIUS

Na zona leste de São Paulo. Ótimo! E desse público que você, óbvio, é um público diferente até por uma proposta diferente, mas você vê muita mudança daquele público de lá pro público daqui?

EMERSON

Sim!

VINÍCIUS

Muita mudança ?

EMERSON

Muita! Começa pela educação.

VINÍCIUS

Começa pela educação? Ótimo! O que mais assim de, você os acha mais exigente? Alguma coisa do gênero?

EMERSON

Esse público nosso hoje aqui, da padaria, ele é um público exigente em quê? Em atendimento. Porque a padaria em si já tem qualidade nos seus produtos...

VINÍCIUS

Certo!

EMERSON

Então esse público ele quer atendimento.

VINÍCIUS

Perfeito!

EMERSON

Ele quer a letra "A"!

VINÍCIUS

Ótimo.

EMERSON

Então você dando isso tá ótimo pra ele. Porque é um público que vem, eles são um público carente de um "Bom dia!", um "Boa tarde!", um "Boa noite!", um "Seja bem vindo!"...

VINÍCIUS

Eles gostam de ser bem recebidos.

EMERSON

Ele gosta que seja encantado, a hora que ele chega, que ele seja o único, ele seja o último, que ele seja o...

VINÍCIUS

A sua prioridade.

EMERSON

A sua prioridade!

VINÍCIUS

Em termos a sua prioridade. Ótimo! Bom... Uma coisa então Emerson, vendo que você é bem à vontade e tranquilo no que se diz ao serviço pras pessoas, com relação as pessoas. A gente tava comentando um pouco, eu apresentei pra você brevemente uma conceituação sobre hospitalidade. Você já deu algumas amostras, mas o que você compreende sobre essa hospitalidade? Direto, assim, com o cliente aqui todo dia?

EMERSON

Hospitalidade eu vejo em atender as necessidades dele.

VINÍCIUS

Certo!

EMERSON

Hospitalidade pra mim é mais atender as necessidades do cliente.

VINÍCIUS

Perfeito!

EMERSON

Acho que nesse conceito, se você atende ele bem, rápido, com o produto que ele quer, na hora exata, tipo, que cada produto tem seu certo tempo, mas que vem no tempo correto, você fez tudo que o cliente queria: atendeu ele bem, com agilidade, um produto de alta qualidade, e no tempo certo.

VINÍCIUS

É... Primeira das coisas é que eu percebo que você então é bem preocupada com relação ao tempo.

EMERSON

Sim!

VINÍCIUS

Funciona muito com relação ao tempo aqui né?

EMERSON

Eu me atento a isso, porque esse detalhe que faz a diferença.

VINÍCIUS

Certo!

EMERSON

Não adianta eu encantar o cliente com o atendimento, e o prato demorar quarenta minutos, meia hora. Então todo aquele encantamento que a gente teve, a preocupação do layout, de tudo. No produto final, que era a entrega do produto, não foi feito.

VINÍCIUS

Isso falha. Ok! E é muito comum então eu imagino, que o seu público é muito formado por quem? Pessoas de almoço que trabalham por aqui?

EMERSON

Sim, são pessoas que trabalham aqui na região: os bancários, hospitais, escritórios... É mais um público "A", podemos dizer. "A" e "B".

VINÍCIUS

"A" e "B"? E eles vêm assim quinze para meio dia e até duas horas, e é uma correria absurda durante esse momento.

EMERSON

Isso.

VINÍCIUS

Entendo. Entendo. Então realmente o foco, o forte o forte mesmo é o horário do almoço?

EMERSON

Das sete às nove, e depois das onze meia às duas horas.

VINÍCIUS

Certo, perfeito. Maravilha Emerson! Uma coisa, a gente falou um pouquinho sobre clientes, mas meu interesse ele também abrange outros interessados, vamos dizer assim, outros parceiros que vocês possam ter. Quais são os principais parceiros de vocês? Assim, o que eu quero dizer? Desde, de repente, pessoas na produção, ou uma pessoa, uma figura aqui dentro que vocês não possam ficar sem, ou um fornecedor de alguma coisa, ou de repente o Vallet, o consórcio que vocês tem com o estacionamento. Qual que é uma coisa que você ficar sem ele te dá dor de cabeça?

EMERSON

Você fala em termos de fornecedores é?

VINÍCIUS

De tudo, pode ser de repente...

EMERSON

Acho que não pode ficar sem seus produtos principais. Porque como aqui é a La Carte, então tem público pra todos os gostos. Mas não podemos falhar na falta do produto.

VINÍCIUS
Certo.

EMERSON
Então não tem aquele produto “eu não posso ficar sem esse produto”, eu não posso ficar sem qualquer produto, desde uma laranja a um shitake.

VINÍCIUS
Entendo. A produção de vocês ocorre toda aqui?

EMERSON
A produção ocorre aqui, alguns produtos vêm da matriz.

VINÍCIUS
Alguns produtos vêm da matriz?

EMERSON
Isso.

VINÍCIUS
Entendo. Mas e com relação a outras coisas, por exemplo, eu imagino que você, como gerente de salão, também você consegue, você tem acesso a tanto receber fornecedores, quanto falar com, de repente, pessoal de mídia, de marketing né? Vamos fazer uma propaganda a respeito de alguma coisa, ou isso, e aquilo, de repente até mesmo lidar com o pessoal de, sei lá, o coordenador de alguma coisa. Fora o fornecedor assim, quem que você está sempre em dia, em contato, e que sempre liga pra você e fala: “Oh Emerson, precisava de alguma coisa, ou eu queria um feedback seu a respeito de alguma coisa.”. Tem alguém assim?

EMERSON
Diretamente não. Mas sempre estamos nos comunicando é com os donos. Que eles ligam preocupados, como que está, movimento, como está essas coisas. Mas nós não temos muito de trocar feedback, essas coisas, olha, sugerir isso, sugerir aquilo, porque nós não temos muito contato é mais por telefone. E fornecedores, como têm a pessoa específica de compras, então não tenho muito contato com esses fornecedores em si.

VINÍCIUS
Entendi.

EMERSON
Então eu não tenho muito...

VINÍCIUS
Mesmo no recebimento de carga assim?

EMERSON

Porque a gente tem uma pessoa exclusiva pra receber. Então é interessante isso porque cada pessoa tem sua função definida. Uma vez ou outra que nós podemos receber, algo parecido, mas tem a pessoa já especifica para...

VINÍCIUS

Mas você chega a conversar assim com essa pessoa diretamente? A que recebe?

EMERSON

Não, muito raro.

VINÍCIUS

Muito raro?

EMERSON

Muito.

VINÍCIUS

Entendo. Bom! A gente acabou falando aqui dos donos né? São sócios né? A família é toda de sócios. Na verdade eles, de costume, você falou do feed back, existe alguma situação assim na qual, por exemplo, eles passam uma mensagem pra vocês, pedem, vamos dizer “vamos trabalhar de uma determinada maneira”, e eles informam você, falam “Oh Emerson!” e tal, e a gente começa trabalhar de uma determinada maneira...

EMERSON

Eles informam sim, mandam correios, colocam na internet, põe a mídia, ligam informando que vamos ter uma campanha do morango, então eles, de tal dia a tal dia. Vamos focar nesse produto, para que os clientes conheçam, fazemos mesas de degustação para que o cliente conheça aquele produto que está em evidência.

VINÍCIUS

Ótimo. E do outro lado da hierarquia, e subindo e não descendo pela hierarquia, acontece também?

EMERSON

Como nós temos acesso ao computador e tá tudo lá. Então a minha gerente, os donos, eles sempre falam a mesma linguagem que eles colocaram lá e nós tentamos seguir.

VINÍCIUS

Mas eu digo, por exemplo, uma moça, uma nova atendente que você de repente a tem na casa e ela vem e fala “Emerson, olha, tive um insight, um momento aqui, eu acho que a gente poderia fazer isso, isso, isso de tal maneira o que você acha da idéia para implementar?”. Chega haver esse feed back assim pro pessoal?

EMERSON

Sim. Às vezes eles falam “Emerson o que você acha da gente fazer isso ou aquilo?” falo assim “Interessante! vamos tentar!”.

VINÍCIUS

Uhum. E você consegue repassar isso pro pessoal acima?

EMERSON

Porque às vezes é muito de momento, por exemplo, “Ah Emerson, que que você acha de fazermos isso?”, “Vamos fazer!”, se der certo a gente passa.

VINÍCIUS

E você então já coloca à prova, na hora mesmo?

EMERSON

A maioria das coisas eu já coloco em prática pra gente... se a gente não errar, a gente vai manter o que nós tínhamos.

VINÍCIUS

Certo.

EMERSON

Porque nós não vamos mexer com a qualidade do produto. Talvez seja uma forma diferente de como seja oferecido. Mas é interessante também, escutar um pouco os colaboradores.

VINÍCIUS

Bom! A gente tava falando um pouco sobre eles, você já havia me dito que por vezes fazia treinamento de pessoal, fazia treinamento de staff, existe então uma base com treinamento pra pessoa que chegue e comece trabalhar na Brasileira?

EMERSON

Sim!

VINÍCIUS

Sempre tem um período de treinamento? Ótimo! E esse treinamento é de mais ou menos quantos dias?

EMERSON

Depende do setor.

VINÍCIUS

Depende do setor?

EMERSON

Depende do setor. Tem setor que a pessoa fica uma semana, têm setores que a pessoa fica duas semanas, depende muito da pessoa.

VINÍCIUS

Entendi.

EMERSON

Mas ela passa por todos os setores e tem o treinamento.

VINÍCIUS

Ótimo. Beleza, a pessoa começou a trabalhar, existe um plano de carreira pra ela?

EMERSON

Sim!

VINÍCIUS

Existe?

EMERSON

Sim. Porque o pouco tempo que eu estou trabalhando aqui, eu já vi algumas pessoas terem oportunidade, tanto aqui quanto nas outras lojas, porque já ouvi também as outras pessoas tiveram a oportunidade.

VINÍCIUS

Sim.

EMERSON

Começaram como vendedor, caixa e hoje é auxiliar, auxiliar de supervisão.

VINÍCIUS

Aham. Legal! É... Mais uma observação pra gente. A gente estava falando um pouco a respeito sobre pessoal, fornecedores e tudo mais, eu entendo que você tenha pouco contato com pessoa que recebe esses fornecedores, ou que trata diretamente com eles.

Alguma das vezes, ou por experiência própria, enfim, você entende que esses fornecedores entram em contato com a empresa procurando um feed back sobre o serviço deles?

EMERSON

Sim.

VINÍCIUS

Sim?

EMERSON

Sim. Porque como eles estão vendendo o produto, será que não houve um problema na entrega, ou se houve um atraso, isso é também importante para eles, para que eles consigam arrumar ou conversar com os líderes deles e coordenar esse fato ocorrido.

VINÍCIUS

E você já presenciou algo do gênero?

EMERSON

Aqui não.

VINÍCIUS

Aqui não?

EMERSON

Aqui não, mas... Aqui não, aqui nunca presenciei algo desse tipo não.

VINÍCIUS

É mais questão de experiência própria sua, por trabalhar direto com o pessoal. Ótimo!

EMERSON

Isso. Porque no outro ramo que trabalhei, eu detectava algum erro, eu ligava pro fornecedor “Olha esse produto não está legal, aconteceu isso, isso, isso...”, porque eu conhecia o produto também. Então era mais fácil.

VINÍCIUS

Uhum. E ele te dava atenção? A hora que você...

EMERSON

Sim. Porque se eu pegava um produto que tem uma qualidade, e ele não estava nessa qualidade, eu ligo pra ele, separo, e ele vem retirar, ou eu envio pra ele... Também acontece aqui com o fornecedor que falo da Brasileira. Se eles mandam algum produto pra gente que não está de acordo, nós devolvemos pra eles sem nenhum problema assim. E é até interessante que ele já faz o teste de tudo...

VINÍCIUS

Certo.

EMERSON

E passa pra demais lojas que aconteceu isso, aconteceu aquilo.

VINÍCIUS

Então ele inclusive usa o feed back que você passa pra ele pra ele ter uma informação sobre as outras lojas?

EMERSON

Isso.

VINÍCIUS

Entendo. Ótimo!

EMERSON

Acontece isso bastante aqui. Que eu já vi. Eu tava falando que nunca...

VINÍCIUS

Estava pensando em fornecedor direto.

EMERSON

É fornecedor, porque a outra, a Brasileira da matriz também é um fornecedor, então...

VINÍCIUS

Sim. Bom! De qualquer maneira já que nós temos essa questão de feed back principalmente com a Brasileira que é um dos principais fornecedores de vocês. Imagino que vocês tenham contato direto com cliente, a gente falou um pouco do colaborador mas, cliente também então, você tem uma caixinha de sugestões ou... ?

EMERSON

Temos caixinha de sugestões, temos email que eles enviam pra gente. Informando se ele foi bem ou mal atendido se aconteceu isso ou aquilo. Nós entramos em contato com ele, explicamos, conversamos, orientamos... O que que ele ta dizendo no email...

VINÍCIUS

É levado em consideração.

EMERSON

É levado em consideração afinco. Então nós verificamos mesmo o que aconteceu.

VINÍCIUS

Certo. Ótimo! Falando um pouco só sobre aquela questão de hospitalidade, aquela conceituação, eu queria ouvir de você se você tem uma, com essa conceituação de hospitalidade, se você percebe que essa hospitalidade treinada, essa falsa hospitalidade, ela consegue lidar com todos os problemas ou se por vezes você não está preparado para lidar com alguma situação?

EMERSON

Não. Porque se você coloca uma hospitalidade “mecânica”, a pessoa só vai falar bom dia, boa tarde, boa noite, não sabe falar outra coisa. Então quando você fala no termo hospitalidade, você tem que pegar um pouco de tudo. Não que a pessoa que atende o público “E”, “D” ou “C” está preparado para o público “A”. Está sim, por que lidou... A palavra certa é essa? Lidou com o cliente, então ele está preparado sim, mas dependendo do que seja oferecido, o que seja...

VINÍCIUS

Exigência do cliente.

EMERSON

Ou seja vendido pela exigência do cliente. Nem todo mundo está preparado, para um situação, por exemplo, tem um cliente que é cego, como se tratar nessa situação? Tem nosso cliente que vem aqui que ele é cego, como se tratar nessa situação? Quais os produtos devo sugerir pra ele? Eu não posso,

será que se eu der isso pra ele vai se engasgar? Esse suco é mais prático? Essa fruta é a melhor? Essa aqui não vai precisar de ele tirar caroço? Essas coisas assim, então tem que se preocupar com esse detalhe, nem todo mundo está preparado.

VINÍCIUS

E como é que você lidou com esse problema, no caso, um exemplo?

EMERSON

Eu, quando eu me deparei com essa situação, eu ajudei o cliente, tipo, sugeri um produto mole, um café pedi que fosse morno...

VINÍCIUS

Entendo.

EMERSON

Essas coisas assim, tipo prático para que ele não precisasse de garfo e faca pra comer, e um sanduíche que ele conseguisse comer com a mão, só uma fruta ou outra que a gente ainda corta pra ele ou um açúcar que põe no café dele que ajuda.

VINÍCIUS

Entendo. E foi exatamente, foi um chamado seu, foi você na hora que falou "Pessoal vamos atendê-lo assim"?

EMERSON

"Olha, temos que atender ele assim eu acho", aí perguntamos você gosta disso? Disso? Disso? Não. Disso? Ah isso então é legal. Então praticamente ele vem quase todos os dias aqui, nós já sabemos o que ele quer.

VINÍCIUS

Ah então, já que ele é um freqüentador diário, aí vocês já sabem como lidar com ele.

EMERSON

Isso.

VINÍCIUS

Ótimo. Bem interessante, até pela peculiaridade do caso. Bom! De uma maneira geral, é basicamente isso, eu gostaria de escutar somente uma impressão sua, bem do Emerson mesmo, que é a respeito dessa questão de você ter a opinião tanto do cliente, quanto do fornecedor, quanto dos donos, quanto de colaboradores, você acha que esse processo inteiro, como ele funciona pro fortalecimento da empresa?

EMERSON

Se você escutar todos os envolvidos é um diferencial. Esse é o diferencial de todas as empresas, você escutar seu colaborador, escutar o seu fornecedor, escutar todos que estão envolvidos. É interessante porque as empresas hoje

elas buscam um alinhamento. Me fugiu o nome, é um nome inglês. Alinhar todos os fornecedores, clientes... Os quatro níveis lá que agora me fugiu o nome...

VINÍCIUS

Sim. Sim. Perfeito!

EMERSON

Então as empresas, se elas conseguirem isso, as empresas conquistam tudo que querem. Porque ela tem que verificar o quanto é importante o cliente, que é a chave, mas ela tem também que ver o quanto é importante o funcionário, quanto é importante o fornecedor, e quanto é importante o produto. Se todos esses níveis estão alinhados, todas as empresas prosperam.

VINÍCIUS

Basicamente você acabou de descrever do que é o stakeholder, é a nossa preocupação. É pra mesma linha?

EMERSON

Mas é uma ferramenta de qualidade difícil de ser utilizada.

VINÍCIUS

Imagino que sim. A pergunta que fica é quando existe ruído entre opinião de um e de outro? Quando elas diferem opiniões?

EMERSON

Aí você escuta o mais alto né?

VINÍCIUS

Você escuta o mais, digamos assim...

EMERSON

O nível maior!

VINÍCIUS

Nível maior. Tá certo! Emerson muito obrigado! Um prazer fazer a entrevista, e espero que você tenha gostado e posso lhe enviar depois uma vez, sei lá, terminado. Certo?

Entrevista com Marcos Costa Silva, 20 de junho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Hoje é dia 20 de junho, eu estou aqui na Benjamin Abraão com o Marcos, Bom dia Marcos!

ENTREVISTADO (MARCOS SILVA)

Bom dia!

VINÍCIUS

Vamos começar nossa entrevistinha. Bom! Primeiro, seu nome completo Marcos?

MARCOS

Marcos Costa Silva.

VINÍCIUS

Costa Silva... Qual é a sua formação? Escolar?

MARCOS

Segundo grau completo.

VINÍCIUS

Ensino médio completo...

MARCOS

Isso.

VINÍCIUS

Aqui na Benjamim Abraão quanto tempo você já tem de casa?

MARCOS

Dez anos.

VINÍCIUS

Dez anos. E assim, antes da Benjamim você já trabalhou...

MARCOS

Mercado!

VINÍCIUS

Mercado direto? O que que você fazia no mercado especificamente?

MARCOS

Comecei como empacotador, que as pessoas ficam colocando os produtos na sacola. Depois virei supervisor de compras, fui caixa, trabalhei no açougue, trabalhei assando pão. Aí depois virei gerente do setor.

VINÍCIUS

Ótimo! Então também no mercado você também teve uma experiência de uns dez anos também!

MARCOS

Fiquei cinco anos!

VINÍCIUS

Cinco anos? Legal! E nesses cinco anos, bom... Provavelmente como você foi açougueiro, principalmente, gerente, até mesmo padeiro, você lidou muito com o pessoal né? Sempre direto com serviço...

MARCOS

Com público...

VINÍCIUS

Exato. Qual, não necessariamente o nome, mas em que região ficava o supermercado que você trabalhava?

MARCOS

Na zona oeste!

VINÍCIUS

Zona Oeste? Ótimo! Bom! Então vamos lá! Já teve uma experiência anteriormente no mercado lá na zona oeste, agora na Benjamim, o que você vê de diferente no público que você lida aqui, especificamente na Benjamim, do público do Jardins ?

MARCOS

É bem diferente, porque lá no mercado era em bairro, e querendo ou não, o pessoal tem poucas condições. Aqui nessa região, Benjamim Abraão, onde trabalho, seja na lanchonete, ou na padaria, pessoal tem condição melhor.

VINÍCIUS

Entendi. E isso traz alguma expectativa maior deles, eles agem de uma maneira um pouco diferente por conta disso?

MARCOS

Eles quem?

VINÍCIUS

O cliente mesmo!

MARCOS

Ah sim né? Tem uma lei aqui que sempre o poder aquisitivo às vezes...

VINÍCIUS

Eles chegam a agir, digamos assim, esperar mais do serviço?

MARCOS

Cobram muito mais! Cobram muito mais...

VINÍCIUS

Certo. Entendi. Mas você disse assim, eles chegam à... Esses dez anos que você está aqui imagino que você já tenha visto todas as figuras possíveis inimagináveis. Mas algumas delas assim, eles chegam a tratar você de uma maneira, algumas vezes até... Menosprezando de você e tudo?

MARCOS

Eu não! Comigo não! Só com companheiro de serviço já.

VINÍCIUS

Mas você já viu?

MARCOS

Já! Já vi já. Aconteceu um fato lamentável, mas não foi nem aqui, na Benjamim não foi nem aqui. Foi na lanchonete, um rapaz de cor tratou a pessoa de cor diferente. E eu senti que foi...

VINÍCIUS

Que foi exatamente por conta disso. Entendi. Bom! Então você já sabendo como era o público, tudo mais. Quando você começou a trabalhar aqui nos Jardins, principalmente, você tinha uma expectativa diferente? Não? Ou foi melhor do que você imaginava?

MARCOS

Sim! Tinha sim! Tinha porque eu queria testar... Gosto de dificuldades, até onde eu posso ir. Aqui mesmo é uma coisa muito nova, muito diferente, o público daqui é totalmente diferente do que estava acostumado, a maioria aqui são mais senhor de idade, a maioria é senhor de idade e cobra muito mais. Ao mesmo tempo que cobra muito mais, têm aqueles mais acessíveis que você pode chegar conversar, trata como se fosse da família, só que a expectativa que eu vim pra cá é pra ter esse feed back, e entender qual a diferença daqui das outras lojas da Benjamim.

VINÍCIUS

Entendi.

MARCOS

Que às vezes as pessoas acham que a Benjamim... Padrão sim, nós temos que manter! Mas o público é diferente, muito diferente dessa região aqui.

VINÍCIUS

Bom! Maravilha! Quando você começou na Benjamim nesses dez anos, quando você começou você começou como, em que posição?

MARCOS

Balconista!

VINÍCIUS

Balconista! Ótimo! Aí como balconista você também foi...

MARCOS

Crescendo! Degrau à degrau.

VINÍCIUS

Na época que você começou na Benjamim, alguém chegou pra você e virou assim "Marcos, a gente tem um plano aí, aí você começa como balconista, depois pra num sei o quê." ou você acabou descobrindo sozinho?

MARCOS

Consegui descobrindo sozinho. Assim, eu tenho já tinha esse pensamento porque? Porque eu tenho famílias na Benjamim. Meu pai é chefe da confeitaria, meu tio já gerente uns quinze anos na Benjamim quando eu entrei. E eu criei essa expectativa comigo mesmo, não demonstrava pra ninguém, mas comigo mesmo. Vou entrar nem que seja pra limpar o balcão, eu vou entrar e eu sei que eu vou crescer porque conheço meu potencial.

VINÍCIUS

Mas imaginando que...

MARCOS

Que ia crescer!

VINÍCIUS

Que ia crescer...

MARCOS

Ninguém me falou isso, mas eu, comigo mesmo eu pensava nisso.

VINÍCIUS

Pensou nisso... Exatamente. E quando você entrou direto, por mais que você tivesse uma experiência anterior, alguém virou pra você e falou "Marcos, vem cá! Vamos fazer um treinamento de uma semana?" ou você já entrou e partiu...

MARCOS

Parti pra cima!

VINÍCIUS

Entendi.

MARCOS

Entre e já comecei a trabalhar.

VINÍCIUS

Entrou e já foi balconista...

MARCOS

Porque na unidade que eu entrei mesmo num dava tempo pra pensar nisso. Hoje está muito mais tranquilo né? Eu entrei na unidade do Mackenzie, na lanchonete lá, comecei lá, comecei lá e lá...

VINÍCIUS

Era uma loucura. Entendi. Entendi. Bom! De qualquer maneira é interessante que você tenha aprendido com o tempo, com tudo isso. Outra coisa que eu acho legal a gente observar e ver um pouco da sua história aqui dentro é o seguinte, hoje você já como um encarregado, você já cuidando, gerenciando realmente a unidade e tudo mais. Você tem essa preocupação em muitas das vezes você ir lá e treinar alguém? Existe um treinamento aqui na Benjamim pra quem é novo?

MARCOS

Sim! Hoje sim! Começou a pouco tempo, mas tem sim. Através da entrada do Bruno foi criado esse conceito.

VINÍCIUS

Entendi.

MARCOS

Tá sendo ótimo. Porque às vezes você pega uma pessoa, pode ser jovem aprendiz, mas você sabe que a chance de treinar a pessoa. Isso é muito bom!

VINÍCIUS

E você vê resultado disso assim? Diferença?

MARCOS

Sim! Porque aí você vai ter uma noção, o que que acontece? Hoje, antigamente a pessoa era mais trabalhava, porque precisava, então muitas pessoas corretas antigamente. No meu tempo de dez anos de Benjamim, conheci muitas pessoas profissionais, e hoje no mercado tem muito pouco, quem vem nesse treinamento você sente quem quer e quem não quer!

VINÍCIUS

Então muitas vezes você utiliza esse treinamento até mesmo pra filtrar!

MARCOS

É, isso! No geral! Se a pessoa quer aprender, a pessoa quer crescer, a pessoa hoje "Ah vou começar como balconista!", eu comecei como balconista e hoje estou tendo a oportunidade que eu não tive antes. Eu cresci com o próprio suor mesmo entendeu? Hoje a facilidade de trabalhar de gerente é muito mais fácil, porque antigamente era difícil.

VINÍCIUS

E quando você faz esse treinamento, quanto tempo consiste esse treinamento de costume assim?

MARCOS

Então, o que que acontece? Recentemente, teve um treinamento, foi de um dia, mas muito interessante. Porque coisa que até eu mesmo, noção eu tinha, mas não colocava em prática. Foi um dia de aproximadamente de sete horas, foi muito interessante. Como atender um cliente, como recepcionar um cliente,

como lidar com essas situações. Com sete tipos de clientes, até que nós falamos recentemente, a um tempo atrás.

VINÍCIUS

Bom! Maravilha! E quando você está nesse treinamento assim, com a pessoa, filtrando ensinando algumas coisas, aí hoje em dia você chega a passar pra que existe essa possibilidade de carreira?

MARCOS

Sim! Hoje sim! Hoje eu falo pra todo mundo, tanto pro balconista, como cortador de frios, como caixa ou como gerente, ou como pessoas bem próximas de mim da Benjamim que eu tenho contato, sempre falo isso.

VINÍCIUS

E a Benjamim assim em termos, digo não somente você. Você tinha mencionado o Bruno, o Bruno, o pessoal eles viram e falam “Oh não Marcos, você tem que apresentar pro pessoal que a gente tem um plano de carreira, e existe esse plano...”?

MARCOS

Sim! Agora sim! Está sendo traçado um plano profissional, um plano de carreira. Não é simplesmente a pessoa entrar como balconista e ficar como balconista. A pessoa tem que saber, hoje quem entrar como balconista é o começo, você sabe que daqui pra frente se você empenhar, se aprender com a gente e quiser desenvolver, é uma grande chance de crescer.

VINÍCIUS

Ótimo! Legal! Bom! Agora passando um pouquinho da minha pesquisa né? A gente, você deu uma olhadinha naquela conceituação de hospitalidade. a gente de costume tem uma idéia muito mais clara de hospitalidade quando a gente passa pra um âmbito domiciliar, quando a gente passa pra casa, receber uma pessoa, enfim. Como você aplica isso aqui dentro no serviço? Você recebe uma pessoa?

MARCOS

Uma pessoa que você fala é funcionário ou cliente?

VINÍCIUS

Os dois!

MARCOS

A pessoa em si hoje, aprendi muito com o tempo de convivência de Benjamim, com educação de casa também, isso é muito importante! Assim, cliente “A” e “B”, preto ou branco ser tratado igual! Tento sempre receber e sei que faço isso com educação, com respeito! Isso acima de tudo!

VINÍCIUS

Você chega a receber os fornecedores também? Às vezes o pessoal vem descarregar alguma coisa?

MARCOS

Isso! Recebo sim. Hoje eu ponho, meu conhecimento de mercado, que eu recebi do mercado também, só que hoje eu ponho limite nos fornecedores. Porquê? Fornecedor tem que te tratar, conforme ele trata a gente. Se o cara chegar com educação, com respeito, e passar confiança pra mim a porta vai estar sempre aberta e vou comprar dele. Senão eu vou ter que por limite “Opa! Para ai, vamos sentar conversar...”.

VINÍCIUS

E você percebe alguma preocupação do fornecedor do tipo de pessoa que ele vai mandar pra lidar com você assim? Ou não?

MARCOS

Eu não percebo isso. Isso não existe.

VINÍCIUS

Na verdade, uma pessoa vem, e você sente que ela muitas vezes nem quer ser educada com você.

MARCOS

Isso! Eu posso até citar um exemplo: Coca-cola! Uma empresa muito grande né? É uma empresa que vende muito. Eles tem noção assim, pra eles, se perder nós como cliente, tem mil la fora. A Coca acho que pensam assim, porque os entregadores da Coca...

VINÍCIUS

De costume eles não...

MARCOS

Se deixar...

VINÍCIUS

Eles fazem qualquer coisa...

MARCOS

Qualquer coisa, e você vê que o pessoal trabalha ali, mas não trabalha com amor. Não atende bem a expectativa nossa, entendeu?

VINÍCIUS

E alguma vez você foi obrigado a relatar isso, ligar de volta pra eles?

MARCOS

Sim!

VINÍCIUS

Várias vezes?

MARCOS

Sim! Sim! Recentemente a gente trabalha, em uma das lojas nossa a gente trabalhava com aquele refrigerante macro, parecido com o do McDonald. E tem

o bag, o bag de dezoito litros da Coca tem um valor alto. Aí o fornecedor descarregou, acontece que quando fui olhar cadê? Procurei, nada! Vou conseguir esse bag de volta. Fui no segurança da faculdade, onde tá, se viu a placa desse carro. Vi placa corri atrás e consegui, mesmo entregador veio, só que ele num quis falar. Ele deu sorte que eu não encontrei ele pra conversar, eu ia bater um papo de homem pra homem com educação sempre né? Precisa. A maior dificuldade que eu tenho é isso.

VINÍCIUS

E você acabou descobrindo que ele mesmo tinha levado?

MARCOS

Foi ele mesmo, porque foi o único que estava em contato comigo.

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Fora a Coca assim, existe algum fornecedor importante pra vocês? Principalmente aqui?

MARCOS

Tem!

VINÍCIUS

Os dois mais importantes assim?

MARCOS

O mais importante é a farinha né? Porque sem a farinha num tem pão! E padaria sem pão...

VINÍCIUS

E assim, vocês têm um volume muito grande de saída de pão ainda?

MARCOS

Tem! E hoje eu quero aumentar muito mais. Estou trabalhando para aumentar muito mais! Sempre um padrão.

VINÍCIUS

E o pessoal vem procurando produtos novos né? Sempre novidade? Vocês trabalham muito com panificação e confeitaria? E farinha sendo básico dos dois?

MARCOS

Isso.

VINÍCIUS

Entendi. Tá ótimo! Além da farinha tem mais algum assim?

MARCOS

Os ovos...

VINÍCIUS

Os ovos? Fornecedor de ovos?

MARCOS

É, muito importante. Sacolão, como a gente tem buffet, as verduras, frutas são essenciais, hortifrutti. A parte da mistura que é a carne que a gente tem na casa...

VINÍCIUS

E vocês chegam a ter alguém, num sei se você sabe me responder, me consegue me responder, ou se de repente só o Bruno conhece ou trata diretamente com isso. Mas alguma coisa de marketing de mídia assim?

MARCOS

Tem! A gente tem, é uma das sócias da empresa. Neta do Benjamim mesmo, a Raquel. Hoje ela está trabalhando muito mais nesse ramo, a gente mesmo, eu hoje percebo que nosso buffet precisa ser melhor, como eu posso te dizer...

VINÍCIUS

Divulgado!

MARCOS

Divulgado, isso mesmo! Essa é a palavra! Aí que que acontece? Eu falei pra ela "Precisamos trabalhar nisso!" o público que vem aqui no buffet é o público que já conhece a casa, eu preciso buscar públicos novos, cliente novos. A gente trabalha muito nisso. Ontem mesmo, no sábado, tinha uma sessão de degustação de pães integrais de centeio. Foi ela que deu a idéia, e a gente está trabalhando, acho que daqui um mês no máximo, a gente vai ter muitos pães diferentes.

VINÍCIUS

Você comentou do público. A Cristiane já havia comentado comigo, esse público familiar que vocês têm, qual é realmente digamos, qual tipo de pessoal do Jardins que vem aqui? É assim, pessoal realmente é família que mora aqui? É um pessoal que trabalha aqui? É um pessoal que de repente está de passagem só? Todos eles?

MARCOS

Então, família e pessoal que trabalha aqui. Se vier pessoa de passagem é muito difícil.

VINÍCIUS

É realmente local? Pessoal que conhece.

MARCOS

É, a maioria do público sempre posso te falar que é oitenta, noventa por cento local.

VINÍCIUS

Então você vê rostos parecidos, mesmos rostos sempre?

MARCOS

Isso. É até bom que dá pra trocar um feed back legal com eles né?

VINÍCIUS

E eles passam esse feed back pra vocês?

MARCOS

Passa! Aqui eu senti, principalmente ontem, a casa, graças a Deus, a casa ontem bombou né? Com as dificuldades a gente começa a ver... Com movimento a gente começa ver nossas dificuldades, eu sentei com alguns deles e bati um papo, me passar a relação se gostou, se não gostou, o que tá bom, que tá ruim. Pra mim entender, passar pra frente o assunto, pra nós tentarmos resolver o mais rápido possível.

VINÍCIUS

Legal! Vocês tem um SAC, um papelzinho, um folhetinho que o pessoal deixa sugestão, alguma coisa do gênero?

MARCOS

Até então a gente não tem, mas já falei com o Bruno pra fazer isso.

VINÍCIUS

Tem planejamento pra vocês fazerem isso?

MARCOS

É porque assim, recentemente a empresa está passando, até o Bruno já falou sobre isso. Estamos com algumas mudanças, e essas mudanças estão sendo muito positivas. Estão abrangendo várias situações, várias dificuldades. Em si, estamos criando vários processos para entender tanto o funcionário, como o cliente. Para ver se nosso funcionário está feliz com o público, com a casa, com a Benjamim Abraão pra passar isso pro cliente. E a gente vai buscar o cliente pra ver se a Benjamim...

VINÍCIUS

Então vocês estão tentando se comunicar muito mais do que antes?

MARCOS

Isso, do que antes! Estamos buscando isso!

VINÍCIUS

E nessa comunicação por exemplo, com relação com os funcionários. Algum funcionário já veio assim pra você e falou "Marcos, tenho uma idéia genial! Oh, assim, assim, assim" e vocês de repente colocaram essa idéia em prática? Já?

MARCOS

Sim! Sim! Já! Eu sou uma pessoa muito próxima. Principalmente a equipe que está comigo, porque eu confio muito. Eu tento sempre ter uma relação muito aberta. Pra eles sentirem o que eu sinto, pra mim sentir o que eles sentem.

VINÍCIUS

Você lembra de um exemplo assim, alguma coisa boba? Você se lembra? Que alguém fez uma observação e você falou “Pó, você tem razão!”?

MARCOS

Sim! Nesse marketing por exemplo, o buffet. Eu to começando na loja agora, no Jardins agora. E o buffet, e conversando com o pessoal do buffet, a Cristiane, tem um rapaz na casa chamado Saulo, ele me passou um feed back muito importante sobre esse...

VINÍCIUS

Sobre o que a gente tava falando sobre a divulgação do buffet.

MARCOS

É! E sobre o atendimento aqui em cima, colocar uma pessoa pra recepcionar, uma pessoa pra se preocupar mais com as mesas, com o atendimento necessário, pro cliente saber que estamos preocupado com ele.

VINÍCIUS

E foi esse rapaz mesmo que observou isso?

MARCOS

Isso! Isso mesmo!

VINÍCIUS

Entendi. Legal!

MARCOS

A gente observa, mas a gente sempre espera alguém pra falar, e ele foi uma pessoa que teve iniciativa e falou realmente, antes de eu me comunicar com ele. Partiu dele isso. Tanto dele quanto da Cristiane também!

VINÍCIUS

Bom! Legal! Quando você tem esse dado... E falando a um pouco a respeito disso também, a gente tava... Você deu uma lidinha no negócio da hospitalidade. Já passou por uma situação aqui dentro, ou seja como agora encarregado, antes como atendente, que você, digamos assim, não tinha sido treinado pra aquilo, não saberia como agir e você teve alguma atitude espontânea? Alguma coisa que você não saberia como agir, e de repente aconteceu, e você teve uma atitude que alguém veio depois e falou “Pó Marcos! Legal isso aí que você fez!”?

MARCOS

Um exemplo, ontem! Tinha uma cliente brava, estava muito chateada, eu não estava no setor, aí me ligaram “Marcos tem uma cliente brava.”. Desci pra resolver, eu já tinha passado por situações de cliente brava, tudo. Só que o cliente me pos na pilha, me colocou na pressão, me colocou na parede como diz o termo. Ela disse “Se em dois minutos o que eu pedir não estiver aqui eu vou sair sem pagar!”, aí eu pensei vou falar o que pra um cliente desse? Aí falei beleza: “Pra mim não perder sua amizade, não perder vocês como cliente, que é um casal, dois minutos? Tá? Espera dois minutos, se não conseguir resolver

seu problema eu vou e pago do meu bolso”. Consegui resolver, é coisa não estava treinado para lidar com esse tipos de situações. Mas agora a gente está sendo muito bem orientado. A partir de agora, eu falo agora dois meses pra cá. Se fosse antigamente a gente poderia ficar mais tenso... O cliente deixa nós tenso, então a gente tem que saber lidar com ele. Se ele está nervoso, temos que estar calmo, brando, pra saber resolver a situação dele. Aí a partir do momento que a gente resolveu, tratou eles com carinho, com educação, com respeito...

VINÍCIUS

E no final das contas com esse cliente que que aconteceu? Deu tudo certo?

MARCOS

Tudo certo! E eu tenho certeza que ele vai voltar! E voltar mais vezes!

VINÍCIUS

E ele é um cliente, você sabe se ele é um cliente freqüente da casa?

MARCOS

Freqüente! Isso é essencial, manter o que tem e buscar novos! Se você perder o que tem é pior.

VINÍCIUS

Com certeza! O que você, essa atitude que você fez, você alguma vez chegou a observar isso em alguma outra pessoa atendendo assim?

MARCOS

Sim!

VINÍCIUS

Um dos meninos aqui do atendimento?

MARCOS

Sim! Eu presenciei sim! Agora mesmo, a caixa, a menina que trabalha comigo, a caixa resolveu uma situação pra mim, que eu agradei, dei muito obrigado e dei parabéns pra ela. Cliente brava no caixa, marcaram errado o produto. E ela queria falar com o gerente, ela me ligou, estava no escritório, e falei “Estou descendo!”. Coisa de um minuto, desci e ela falou “Já resolvi”. Aí eu “Quem é o cliente?”, ela me mostrou a cliente. Falei “Como que você resolveu?”. Ela falou simplesmente “Oh o gerente está descendo, mas se puder resolver...”, ela deixou resolver, e ouviu, eu pedi desculpa, e procurei o que estava errado e me agradeceu e deu tudo certo. Aí eu falei ta vendo? Foi tão simples entendeu? Um gesto desse faz a diferença, está de parabéns!

VINÍCIUS

Imagino que ela tenha ganhado crédito com você...

MARCOS

Isso! Inclusive eu chamei a cliente, perguntei. “Não essa mocinha foi muito educada no caixa, conseguiu resolver pra mim!”.

VINÍCIUS

Então a cliente já te passou um feed back?

MARCOS

Isso! Passou! Porque estava a cliente aí ainda, deu tempo de pegar ela.

VINÍCIUS

Entendi. Legal! Esse pessoal, a gente tava falando sobre fornecedores, esse pessoal que está direto com você. Você alguma vez recebeu alguma ligação deles assim pra falar “Oh Marcos, sabe o que a gente estava pensando?”. Essa mesmo iniciativa que o rapaz, que o Saulo, teve com alguma coisa, você alguma vez teve essa mesma reação do seu fornecedor?

MARCOS

Não!

VINÍCIUS

Pra falar assim sobre um produto “Olha tal produto acho que cairia bem assim, assado”?

MARCOS

Não!

VINÍCIUS

Não? É uma coisa, e alguma vez você já passou alguma informação assim pra eles? Já?

MARCOS

Sim! A gente sempre busca preço né? Com preço, comprar mais quantidades. O rapaz da Coca mesmo, tem um produto dele que não vende tão bem que é aquele Kapo, que parece com todinho. Aí eu falei “Eu sei que você precisa divulgar, toda vez que eu faço compra pra você, você quer me mandar caixa e às vezes mando de volta. Pra você não sair perdendo, eu também não sair perdendo. Pra mim te ajudar aí, e você me ajudar e ajudar a casa. Vamos fazer um combo, compro uma quantidade sua, uma promoção aqui, um Kapo, mas o outro você vai ter que me abaixar o valor. O que você acha?” Ele não mostrou interesse.

VINÍCIUS

Não aceitou? Não mostrou interesse?

MARCOS

Acabou por aí.

VINÍCIUS

Mas você chegou a oferecer esse combo...

MARCOS

Cheguei, seria bacana. Porque o Kapo não tem muita saída.

VINÍCIUS

Aí você ia juntar o produto dele com o seu...

MARCOS

E por pra vender, pra ver o que ia dar. Que aí troca feed back, porque aí o cliente ia falar do produto. Só que ele não correu atrás...

VINÍCIUS

Não foi do interesse dele.

MARCOS

Fez pouco caso. Aí eu respeitei.

VINÍCIUS

Maravilha! Bom! Marcos, muito obrigado! De verdade! Entrevista foi ótima! Assim que tiver pronto o trabalho eu te mando o feed back prontinho!

Entrevista com Milane Gislane Corvelo de Souza, 20 de junho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom. É dia 20 de junho, eu estou aqui com a Milane, e a gente vai conversar um pouquinho sobre a Padaria Brasileira. Milane, vamos lá! Começar do começo, nome completo Milane?

ENTREVISTADO (MILANE SOUZA)

Milane Gislane Corvelo de Souza.

VINÍCIUS

Milane... Gislane... Corvelo... De Souza. Ótimo! Depois a gente vai precisar de uma cópia pra ver se eu fiz o sobrenome certinho. Mas tudo bem! Formação Milane?

MILANE

Formação, ensino médio completo.

VINÍCIUS

Ensino médio completo. Ok. Bom! Vamos lá! Quanto tempo você está na Brasileira?

MILANE

Tem cinco anos.

VINÍCIUS

Cinco anos, ótimo! E você já tinha outra experiência de trabalhar diretamente com o público, em serviços?

MILANE

Não!

VINÍCIUS

Atender alguém? Não?

MILANE

Não.

VINÍCIUS

Não. Foi a primeira?

MILANE

Isso.

VINÍCIUS

Então tá! Ótimo! Quando você entrou, você entrou... E já de repente começou como atendente?

MILANE

Isso, comecei como vendedora né?

VINÍCIUS
Vendedora?

MILANE
Isso, vendedora caixa.

VINÍCIUS
Ótimo! E você fez um treinamento para ser vendedora caixa?

MILANE
Sim.

VINÍCIUS
Fez? Ótimo! Bom, então tá! Aí me conta um pouquinho dessa trajetória, então você começou como vendedora caixa, depois?

MILANE
Eu comecei como vendedora... Aí aprendi todos os setores né? Aí depois passei pro setor do delivery, aí fiquei lá um bom tempo.

VINÍCIUS
Certo.

MILANE
Aprendi no caixa, aprendi todos os setores mesmo, depois fiquei focada mais no delivery.

VINÍCIUS
Uhum. Quando você diz que aprendeu todos os setores, é uma coisa que você por vontade quis rodar por todos os setores? Ou é uma política da empresa?

MILANE
Na verdade é a política mesmo né? Tipo eles tendem a ensinar em todos os lugares que é pra quando precisar mesmo daí já tem as pessoas que...

VINÍCIUS
Pra você poder cobrir inclusive as pessoas.

MILANE
Isso exatamente!

VINÍCIUS
Então você fez setor de salgado, passou um pouquinho pela cozinha, aprendeu na cozinha. Só não fez produção, mas como atendente como tudo?

MILANE
Produção não. Isso!

VINÍCIUS

Ótimo! Então ta, beleza! Então você estava no delivery, e como surgiu a sua vinda pra cá?

MILANE

Então, eu trabalhava na Jardim, que era a outra padaria lá de Santo André, fiquei uns quatro anos e alguns meses lá, e fui mandada embora. Aí depois que eles assumiram aqui né?! Dia primeiro de março, aí eu fui contratada.

VINÍCIUS

Ótimo. Mas eles mesmos te procuraram? A padaria mesmo te procurou?

MILANE

Sim.

VINÍCIUS

Você veio pra cá. Ótimo! E você chegou aqui na do Jardins como?

MILANE

Como eu entrei aqui?

VINÍCIUS

Como atendente também?

MILANE

Isso como vendedora.

VINÍCIUS

Vendedora, certo. Então o serviço que você faz hoje em dia, você já tinha feito prática...

MILANE

Isso.

VINÍCIUS

Ótimo! Maravilha. Bom, legal! Pra gente continuar... Você trabalhou bastante em Santo André, são quatro anos né? Quatro anos e pouco. A padaria do Jardim lá em Santo André fica localizada...

MILANE

Na Figueiras.

VINÍCIUS

Na Figueiras né? É uma região com poder aquisitivo bom!

MILANE

Ótimo!

VINÍCIUS

Certo? Existe diferença entre o público lá da Jardim Figueiras e o público daqui?

MILANE

Eu acho que sim... Acho que o pessoal de lá é mais exigente né? O pessoal daqui é mais... Ah eu não sei explicar...

VINÍCIUS

Não, mas pode dar o seu parecer, sem problema.

MILANE

Ah, não sei... Tipo porque lá dá muito mais movimento, então a gente tem que dar mais atenção.

VINÍCIUS

Certo.

MILANE

Entendeu? Por ter esse movimento maior, então a gente tem que dar mais atenção. Aqui não, aqui já é bem tranquilo, então surge...

VINÍCIUS

Mas, o movimento em horário completo? Horários específicos?

MILANE

Isso! Na verdade, dá mais movimento na hora do almoço, aí depois para...

VINÍCIUS

Onde?

MILANE

Aqui!

VINÍCIUS

Aqui! Uhum.

MILANE

Isso! Depois quando dá umas seis horas aí vai começando o movimentinho, mas aquele movimento bom, que não pára, que não acaba.

VINÍCIUS

Certo.

MILANE

E lá não, lá já é maior, lá é direto.

VINÍCIUS

É constante o dia todo?

MILANE

Isso! Exatamente!

VINÍCIUS

E aqui ele fica constante...

MILANE

Na hora do almoço, depois pára, depois aí umas seis horas aí começa.

VINÍCIUS

Então, durante o período da tarde até umas seis horas, e o período da manhã é mais tranqüilo.

MILANE

Isso!

VINÍCIUS

Entendi, ótimo! Beleza, tranqüilo quanto a freqüência. E o cliente em si? Vamos dizer, você tinha os seus regulares né?! Os clientes regulares de lá, que sempre falavam com você, e tem seus clientes regulares daqui. Você vê diferenças entre expectativa dele, exigência?

MILANE

Então, é que os clientes de lá, tipo eles vão com freqüência, vão todos os dias, e aqui não!

VINÍCIUS

Aqui é um giro maior?

MILANE

Isso! Pessoas diferentes entendeu? Então não tem como...

VINÍCIUS

E com relação ao tipo de cliente, por exemplo, família, ou de repente uma pessoa que está almoçando por conta do trabalho, é muito diferente aqui e lá também?

MILANE

Aqui é mais comercial né? Então vem mais o povo do trabalho mesmo.

VINÍCIUS

Entendi. O pessoal vem direto do trabalho e pega...

MILANE

Pega o horário de almoço, e vão embora...

VINÍCIUS

Entendi.

MILANE

Então por isso que dá aquela parada entendeu?

VINÍCIUS

Aham. E por isso imagino também é mais corrido...

MILANE

Isso. Exatamente! Como é horário de almoço, então eles comem rapidinho e vão embora.

VINÍCIUS

Ótimo! Perfeito! Bom! Maravilha... Só tratar um pouquinho agora sobre, começar com nosso termo em si. A gente conversou um pouquinho né? Te mostrei um conceito de hospitalidade, e eu queria ouvir de você! Mais ou menos assim, na sua concepção básica, o que você entende de hospitalidade? À vontade, com tempo, com calma, pode falar.

MILANE

Bom, é você tratar bem o cliente né? Ajudar ele no que for preciso...

VINÍCIUS

Certo.

MILANE

Desde a entrada até a saída. Acho que isso deve ser o essencial.

VINÍCIUS

Ótimo! E você acha mais fácil praticar essa hospitalidade aqui ou achava mais fácil lá?

MILENA

Ah acho que os dois...

VINÍCIUS

São próximos!

MILENA

É...

VINÍCIUS

Sim?

MILENA

São iguais!

VINÍCIUS

São próximos? Entendo. Bom! Então ta! A gente comentou sobre a conceituação de hospitalidade, e existe, você passou por um treinamento para o atendimento, tudo mais. Mas você já se viu em alguma situação, que assim,

o treinamento não tivesse te preparado? Que aconteceu alguma coisa que você teve que resolver de outra maneira? Não?

MILENA

Do cliente né? Do cachorro. que ele teve que tipo ficar do lado de fora, e eu tive que ajudar ele, tipo a comprar o pão e levar até ele né? Como a padaria não aceita animais então...

VINÍCIUS

Aí você comprou?

MILANE

Isso. Eu comprei pra ele, e levei até a porta pra ele.

VINÍCIUS

Aí você mesmo pagou com o cartão dele?

MILANE

Ele me deu dinheiro!

VINÍCIUS

Ele te deu dinheiro? Entendi. Inusitado! Confesso que inusitado! Bom! A gente tava conversando um pouquinho também sobre conceituação né? Um mapinha de stakeholders. Quais desse pessoal que participa diretamente com você sempre? Estão com a Brasileira em si, a empresa, todo dia que você julga importante, assim, destacar?

MILANE

Destacá-lo? Minha gerente da loja...

VINÍCIUS

Uhum. Sua gerente é a...

MILANE

A Neide.

VINÍCIUS

A Neide!

MILANE

Isso!

VINÍCIUS

Ela ta sempre aqui?

MILANE

Sempre!

VINÍCIUS

Ótimo! Seja qualquer hora? A Neide está aqui?

MILANE

Isso. Fora as folgas, ela está aqui sempre.

VINÍCIUS

Entendi. E assim, outro fator?

MILANE

Outro é a psicóloga, que eu acho mais importante né?

VINÍCIUS

Psicóloga, ela atua como?

MILANE

Ela que contrata os funcionários.

VINÍCIUS

No RH!

MILANE

Isso!

VINÍCIUS

Certo! E vocês têm acesso a ela já sendo funcionários daqui, vocês continuam?

MILANE

Sim. Ela da sempre aqui. De segunda e quinta ela sempre vem pra fazer o contrato né? Dos funcionários e pra ver como que tá a loja também.

VINÍCIUS

Você tem abertura de chegar e falar pra ela, como é o nome dela?

MILANE

Rosângela.

VINÍCIUS

Rosângela... Você tem abertura pra chegar com Rosângela e falar, "Olha Rosângela...".

MILANE

Total!

VINÍCIUS

"[...] Tô meio assim precisava conversar um pouco" tem essa abertura?

MILANE

Temos!

VINÍCIUS

Ótimo! Legal! Bom! Então vamos lá! Dentro dessa observação que você falou um pouco sobre a Neide e a Rosângela. Atualmente você ta como? Atendente!

MILANE

Isso!

VINÍCIUS

Tá! Você por alguma vez assim, vamos supor uma situação, você viu alguma coisa, pensou que aquela coisa poderia ser feita de uma maneira diferente, de uma maneira melhor, e abordou a Rosângela, ou mesmo a Neide, e falou “Olha, eu acho que tal coisa poderia ser feita assim!” e você viu o pessoal querercolocar esse plano em prática? Ou você ou alguma pessoa que trabalha com você?

MILANE

Não... Que eu me lembre não.

VINÍCIUS

Mas de costume, você sempre vê o pessoal...

MILANE

É eu sempre vejo, mas eu nunca dei palpite.

VINÍCIUS

Por exemplo, os sócios passando uma informação, aí sim chegando até vocês, e vocês modificando. Ou layout de mesa, qualquer coisa. A tal coisa tem que ser ajustada, determinado produto tem que ser vendido assim, não assado...

MILANE

Não... Que eu me lembre não.

VINÍCIUS

Nem de vocês, nem de um atendente, ou de uma garçonete, um garçom...

MILANE

Atendendo errado, por exemplo?

VINÍCIUS

Não! Na verdade, o garçom ou a atendente entende que tal coisa poderia ser feita tal maneira, pra funcionar melhor, e passa essa informação para o superior, e o superior ai sim fala “Poxa, talvez você tenha razão!”.

MILANE

Pode até ser que já tenha acontecido, mas eu nunca presenciei não!

VINÍCIUS

Nunca presenciou?

MILANE

Não!

VINÍCIUS

É exatamente isso! De costume a informação vem do outro lado?

MILANE

Isso! Mas deve chegar sempre pra Neide, que eles têm muito... Contato!

VINÍCIUS

Centralização!

MILANE

Isso! Com ela, então eles vão direto nela!

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Com relação a esses mesmos, tanto a psicóloga a Neide, o que acontece quando eles, digamos assim, passam uma informação, ou alguma ordem nova, alguma coisa pra vocês, vocês de costume fazem uma observação? Por exemplo, determinada coisa vai ter um festival, vocês conversam com eles, passam algum feed back? Expõe a opinião de vocês?

MILANE

Sim! Geralmente quando o pessoal não tá gostando de alguma coisa eles fazem reunião. Então quando geralmente acontece alguma coisa na empresa, eles se reúnem e conversam sobre aquilo.

VINÍCIUS

Certo!

MILANE

Certo? Sobre tipo, o que não estão gostando, os funcionários o que eles não estão gostando, então, eles sempre conversam.

VINÍCIUS

Ah então quando os funcionários realmente não gostam de alguma coisa...

MILANE

Eles fazem reunião, eles mesmos marcam, falam com a psicóloga, falam que querem uma reunião, aí eles se reúnem.

VINÍCIUS

E vocês têm um representante? Ou vão determinadas pessoas? Invariável?

MILANE

O pessoal mesmo é bem...

VINÍCIUS

Eles vão e conversam... Ótimo! E quando isso acontece com relação a cliente?

MILANE

Cliente aí já é a Neide que faz a reunião.

VINÍCIUS
Entendi.

MILANE
Junto com a psicóloga também. Aí eles conversam sobre pra ter melhoras, para não acontecer mais aquilo entendeu?

VINÍCIUS
Uhum. Ótimo! Bom! Você já é mais experienciada, já tem alguns anos de casa, mas de costume quando vocês têm alguns problemas com um cliente mais exautado, u problema um pouco maior, como é que vocês lidam com isso? Vocês de costume procuram um superior? Vocês mesmo são aconselhados à...

MILANE
Bom, se o cliente está muito exautado aí a gente já procura o superior né?

VINÍCIUS
Direto?!

MILANE
Isso, Já chama ela, porque ela já... como ela tem mais experiência, então ela já sabe como lidar com aquilo entendeu?

VINÍCIUS
Certo. Então vocês têm essa instrução? Vocês passam pra essa instrução?

MILANE
Bom, geralmente eu chamo ela né? Tipo como o cliente tá muito exautado assim, não sei como resolver...

VINÍCIUS
Lidar!

MILANE
Isso! Acalmar ele, ou coisa assim. Então eu chamo ela.

VINÍCIUS
Ótimo! Uma coisa que é legal a gente observar também, é que você disse que começou como atendente, e passou por todos os setores, e depois foi parar no delivery. A primeira vez que você entrou na Brasileira, talvez não fosse, mas o que me interessa é agora, nesse momento recente, eles têm um plano de carreira? Assim, por exemplo, você tem oportunidade de crescer? Começar como... Mas já foi exposto isso pra você?

MILANE
Sim! Pra mim? Sim! Inclusive eu estou treinando pra ser auxiliar também!

VINÍCIUS

Ótimo! Entendi. Então você começou já como atendente, e já foi dito a você...

MILANE

Perguntaram se eu queria, aí eu já aceitei, e estão me treinando pra isso.

VINÍCIUS

Ótimo! Quantos dias você está treinando já?

MILANE

Eu acho que tem um mês... Já deve fazer uns dois meses, por aí.

VINÍCIUS

Ótimo! Legal! Bom! Essa coisa que a gente tava falando sobre a hospitalidade, também ela é interessante você observar que, ela é mais clara quanto ao cliente né? Óbvio!

MILANE

Sim!

VINÍCIUS

Mas, eu queria saber também se ela existe com relação a, por exemplo, colaboradores, outros funcionários, que não os da casa já estabelecidos, ou com relação a fornecedores, como vocês recebem esse pessoal?

MILANE

Bom, eu recebo muito bem né? Tipo eu procuro tratar todos da mesma forma, então eu sempre trato, tanto os funcionários, como qualquer outra pessoa muito bem! Agora os compradores com os fornecedores aí eu já não sei te falar, porque eu nunca estou lá quando eles chegam entendeu?

VINÍCIUS

O Emerson me falou que é uma sessão completamente diferente né?

MILANE

Isso!

VINÍCIUS

Sim, comprador é uma sessão completamente diferente. E nesse recebimento, principalmente com os colaboradores então, com quem você tem mais acesso. De costume vocês por vezes ficam assim, são colocadas uma mais experiente, com uma pessoa mais nova?

MILANE

Isso! Quando tem uma mais nova sempre fica uma que tem mais tempo, que já sabe, com a mais nova. Entendeu?

VINÍCIUS

Entendi.

MILANE

Só pra não deixar ela sozinha e ficar meio perdida. Porque é sempre o que acontece né? Deixar sozinha e ela ficar meio perdida, então sempre mais uma experiente com uma nova.

VINÍCIUS

Entendi. Legal! Bom! Eu acho que é basicamente isso Milane, eu queria na verdade da sua parte que você me colocasse também o que você vê como, nessa parte, por exemplo, a gente tá vendo aqui o negócio das mídias sociais, e tudo mais. Como vocês fazem essa divulgação, além do panfletinho de vocês? Sobre mídia e marketing, se vocês funcionários sabem alguma coisa a respeito disso aqui direto, eletrônico? Ou ele está só impresso aqui?

MILANE

Não.

VINÍCIUS

Na verdade não foi passado...

MILANE

Já vem de lá, a gente não dá palpite nenhum.

VINÍCIUS

Ótimo, não foi passado pra vocês alguma coisa?

MILANE

Não!

VINÍCIUS

Ótimo! Bom! Acho que é basicamente isso mesmo Milane, muito obrigado!

MILANE

Tá bom? De nada!

VINÍCIUS

Tá ótimo!

Entrevista com Rosangela Correia Costa, 03 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom! Boa tarde!

ENTREVISTADO (ROSANGELA COSTA)

Boa tarde!

VINÍCIUS

Eu estou aqui com a Rosangela, e nós vamos fazer a nossa entrevista sobre os stakeholders da Padaria Brasileira. Rosangela, seu nome completo por favor.

ROSANGELA

Rosangela Correia Costa.

VINÍCIUS

Ótimo! Sua formação Rosangela?

ROSANGELA

Psicologia.

VINÍCIUS

Psicologia? Alguma pós?

ROSANGELA

Eu tenho uma especialização em psicodrama, e uma pós em dinâmica dos grupos.

VINÍCIUS

Ótimo! Bom... Quanto tempo você exerce esse cargo aqui na Brasileira?

ROSANGELA

Na Brasileira? Eu tenho uma história de amor né?

VINÍCIUS

Por quê?

ROSANGELA

Eu vim pra cá em 92, com minha consultoria para montar seleção de pessoal. No fim a gente detectou uma série de coisas que precisava, e aí fizemos um projeto e aí eu fiquei até 2000.

VINÍCIUS

Nossa!

ROSANGELA

Como consultoria. Em 2000 eu fui embora, voltei a convite deles em 2007. E aí... Como consultoria. Em 2010 houve o convite para assumir a gerencia de desenvolvimento de pessoas. E foi aonde eu optei em ficar!

VINÍCIUS

Ok! E você já exercia essa função anteriormente?

ROSANGELA

De uma forma... Na minha empresa né? Eu sou uma privilegiada, quando eu fui pra faculdade eu já estava na área de RH né? De uma empresa de fertilizantes na época. E lá eu fiz toda a minha carreira.

VINÍCIUS

Quantos anos então? Em soma assim, na área de RH?

ROSANGELA

83,84...

VINÍCIUS

Uns... trinta e dois anos mais ou menos. Ótimo! Bom! Você trabalha hoje em dia, única e exclusivamente com a Brasileira?

ROSANGELA

Com a Brasileira!

VINÍCIUS

Certo. Assim, eu fiz algumas perguntas aos entrevistados e eu gostaria de saber agora diretamente de você. Como funciona seu treinamento? Sua gestão, digamos assim, de fato qual é a sua função? O que você faz diretamente na Brasileira?

ROSANGELA

Agora você pegou! Primeiro eu sou a psicóloga, se você entrar na empresa e perguntar da gerente de desenvolvimento ninguém sabe! Mas se você perguntar da psicóloga, né? Eu acho que assim a grande missão é ouvir os funcionários. Acho que é minha grande missão aqui dentro.

VINÍCIUS

Certo.

ROSANGELA

Agora do trabalho... É outra coisa. Na verdade é assim. Eu vi uma necessidade muito grande de um trabalho de treinamentos operacionais né? O que são esses treinamentos operacionais? Os setores! O pão, o doce, o bolo, a copa, enfim! De padronizar mesmo, de que o funcionário pudesse conhecer os produtos antes até de oferecer pro cliente né?

VINÍCIUS

Perfeito!

ROSANGELA

Nem sempre é possível conhecer todos os módulos antes de iniciar o trabalho. Mas a gente procura pelo menos, dois, três módulos né? E depois a gente vai,

aí desenvolvemos todos os módulos, todo o levantamento, enfim. O que vai em cada produto, até pro cliente se ele é alérgico a leite, enfim! O nosso vendedor sabe responder!

VINÍCIUS

Perfeito! Você falou da passagem deles por algumas funções. Eu me lembro de uma das entrevistas, no caso da atendente, ela citou que ela rodou por todas as funções...

ROSANGELA

Isso! É isso mesmo!

VINÍCIUS

Essa rotação, essa volta por todas as funções, isso faz parte de um plano de carreira?

ROSANGELA

Faz! Exatamente! Por que assim, se entra como funções específicas, vai... operador de caixa, ele vai ser só operador de caixa né? Como é que eu vou aproveitá-lo num plano de carreira ou numa vaga de liderança? Então que que a gente faz? Todo mundo entra como vendedor-caixa, esse vendedor-caixa ele tem um escalão: do vendedor-caixa TR, que é o em treinamento, que ele acabou de entrar. Aí depois ele passa por vendedor "A", "B", "C", "D", acho que temos até "F". Por quê? Porque conforme ele vai acumulando experiência, ele está na mesma função, mas numa categoria diferenciada. E aí qual é a nossa ideia? Já ir descobrir os talentos, para criar um primeiro degrau, que é o auxiliar de supervisão. Que é o que hoje provavelmente ele vai ser lá no período da tarde né? Tá pronto, surgiu uma oportunidade de supervisão? E assim, os gerentes e as supervisoras têm por obrigação preparar esse auxiliar pra ser um supervisor um dia. Essa é a filosofia né? Surgiu uma vaga de supervisão que seja, pode ser até em outra loja, provavelmente é em outra loja, a gente faz a transferência. Pra aproveitar mesmo.

Então, tem esse trabalho. E que que aconteceu? A gente precisava de um espaço, depois eu te mostro a sala, tá meio bagunçada. E a gente conseguiu, era na casa ao lado, e nós passamos pra cá. Então dessa porta pra lá é seleção, e daqui pra cá é treinamento.

VINÍCIUS

Ótimo! Entendi.

ROSANGELA

E eu acho que por ser uma padaria né? Que na verdade eu vejo como uma rede de padarias. É um privilégio os nossos funcionários passarem por esses treinamentos. Mas não é só dos módulos! A gente tem o aspecto comportamental, antes de qualquer módulo eles fazem o que eu chamo de aspecto comportamental, que é boas maneiras, que é o sorriso, o bom dia, enfim! A gente dá tudo, inclusive tem que estar com uma roupa limpa, apesar que isso começa lá na seleção já falando, mas a gente reforça mais um pouquinho e até o explica o porque de tudo isso. E depois a gente tem o treinamento de mesa, atendimento de mesa, tem de liderança, tem vários

módulos né? E de vendas praticamente, é bem legal, enfim. E tudo eu levo para uma linha experiencial. Eu dou teoria, mas eu também faço algo para eles experimentarem. Eles têm que vivenciar algumas coisas.

VINÍCIUS

Ótimo! Eu acho que a sua explicação sobre seleção e treinamento ficou bem clara. Mas eu tenho uma questão ainda... A gente estava falando que o pessoal te conhece como psicóloga né?

ROSANGELA

É!

VINÍCIUS

Eles chegam a retornar pra você depois de um tempo de casa? Ou de repente você já teve algum funcionário assim, três anos de repente, está com vocês trabalhando a três anos e um belo dia ele faz "Oh gente, poderia conversar com a Rosângela?"...

ROSANGELA

Isso é normal!

VINÍCIUS

É normal?

ROSANGELA

Normal! De vir, de conversar, e assim, nem sempre é assunto profissional. Então é aí onde entra a missão né? E assim, eu falo sempre que a Brasileira os principais clientes hoje é "A" e "B" né? Não o "C", "D", "E" não entrem, mas assim na média é "A" e "B". Mas os nossos funcionários são "C", "D", "E"... Né? Então tem uma carência enorme aí por trás e eu acho que o papel da empresa é esse também. De dar esse apoio, de...

VINÍCIUS

Então de uma certa maneira você...

ROSANGELA

Eu dou um suporte!

VINÍCIUS

Dá um suporte?

ROSANGELA

Dou.

VINÍCIUS

Você os prepara e de tempos em tempos acompanha...

ROSANGELA

Eu dou. Ou eu vou na loja aí eles falam assim “Ah posso falar com a senhora um pouquinho, sabe aquele assunto?” Sabe? Acaba me dando um *feedback*, um resultado.

VINÍCIUS

Interessante! E eles se utilizam de repente, como eu posso dizer? Se utilizam na verdade não é a melhor palavra. Mas, uma determinada experiência que eles queiram passar, ou de repente, uma idéia de implementação que eles queiram passar pra um ponto mais alto da hierarquia. Eles se utilizam dessa proximidade com você? Sim?

ROSANGELA

Sim! “Olha quero estudar! Me ajuda achar aqui... que curso você acha que eu devo fazer?”. Entendeu? Até nesse nível a gente auxilia né? Nesse suporta... Nossa hoje, quando eu vim pra cá, o número de pessoas que não terminou o colégio, até mesmo o fundamental era muito grande. E hoje a minha auxiliar de limpeza tem o colégio. Entendeu? Aí eu já consigo aproveitar ela em outro setor né? Então eles vêm e pedem e falam que estão afim de uma promoção, de uma carreira... Aí é onde eu começo a orientar, “Para você chegar lá você precisa investir também!”.

VINÍCIUS

Certo. Ótimo! Eu acho que... Perfeito! Você de cara...

ROSANGELA

Te respondi!

VINÍCIUS

Explicou exatamente o que eu gostaria de saber. Eu agradeço muito pela entrevista Rosangela! E assim que o trabalho estiver pronto...

ROSANGELA

Prazer! Ah eu gostaria de conhecer!

VINÍCIUS

Eu trago pra você! Tá certo?

ROSANGELA

Eu gosto muito!

Entrevista com Fábio Diniz Martins, 02 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom! Bom dia! Eu estou aqui com o Fábio da Ministro, e tenho algumas perguntinhas pra ele. Bom dia Fábio! Primeiro de tudo, seu nome completo.

ENTREVISTADO (FÁBIO MARTINS)

Fábio Diniz Martin.

VINÍCIUS

Bom! A quanto tempo.... Qual a sua formação inicialmente Fábio?

FÁBIO

Administração!

VINÍCIUS

Administração. Graduação?

FÁBIO

Isso!

VINÍCIUS

A quanto tempo você trabalha diretamente com serviços, ou restauração, com restaurante?

FÁBIO

Vinte e cinco anos!

VINÍCIUS

Vinte e cinco anos... E a quanto tempo aqui na Ministro?

FÁBIO

Sete.

VINÍCIUS

Sete anos... Perfeito. Bom! Antes de qualquer coisa Fábio. A gente... Eu mostrei uns papelzinhos de conceituação, de stakeholder pra você e tudo. Mas como funciona, nesses anos de experiência, como funciona o cliente que você tem aqui, especificamente no Bairro Jardins, na Ministro?

FÁBIO

Como assim? Seja mais específico por favor.

VINÍCIUS

Bom... Qual é a expectativa desse cliente? Qual cliente você atende todo dia? Ele vem com a expectativa de "Ah eu vou até lá, vou comer alguma coisa...", vem na correria pra almoçar? Tem alguma particularidade dele com relação a outro cliente?

FÁBIO

O cliente de almoço é mais quem trabalha nos escritório da região...

VINÍCIUS
Perfeito!

FÁBIO
Lojistas, funcionários das lojas aqui... Vêm comer, e o mais rápido possível mesmo.

VINÍCIUS
Ótimo! Então uma das principais características no atendimento deles é tempo né?

FÁBIO
Sim!

VINÍCIUS
Entendi. Além disso, no período noturno, de costume você tem uma mudança de perfil de público né? Você começa atender um público diferente no período noturno?

FÁBIO
Sim. Atendo janta também, mas também atendo o pessoal do happy hour.

VINÍCIUS
Entendi. E o movimento no happy hour também é forte?

FÁBIO
Sim!

VINÍCIUS
Sim?

FÁBIO
Concentrando mais para o final da semana né? Mas dia de semana já é mais fraco.

VINÍCIUS
Entendi. Tá certo! Bom! A gente falou um pouquinho sobre... Te mostrei o mapinha conceitual dos stakeholders, queria que você contasse pra mim de maneira rápida assim, quem que é... a gente tava falando um pouquinho sobre os stakeholders né? Quem é essencial no funcionamento da empresa assim, quem que você consegue destacar de cabeça que é, de repente importante no seu funcionamento, e que você sofreria muito caso não contasse com o pessoal?

FÁBIO
O cliente lógico!

VINÍCIUS

O cliente lógico...

FÁBIO

Não adianta você ter a melhor mercadoria do mundo se você não tiver cliente. Você pode ter a melhor mercadoria do mundo, o melhor funcionário do mundo, melhor estrutura do mundo. Sem cliente você não é ninguém!

VINÍCIUS

Perfeito! E com, digamos assim, interno! Seja entre fornecedores, colaboradores, ou até mesmo você, de repente administrando e fazendo parte de financeiro?

FÁBIO

Os colabores também porque ninguém trabalha sozinho! Precisa dos funcionários que estão com a gente aqui, se não fossem eles também... É uma equipe! Se a equipe não estiver preparada para atender o cliente, que é o seu principal foco no comércio, não adianta você ter a melhor equipe financeira, ter a melhor estrutura, se você não tiver quem faça isso acontecer!

VINÍCIUS

Perfeito! E você tem colaboradores com muitos anos de casa aqui?

FÁBIO

Sim! Tem gente com bastante e outros... Depende do grau, digamos assim, depende da importância da função, porque se você pegar os atendentes mesmo a rotatividade é bem maior. Em relação aos cozinheiros, chapeiros, já são funcionários com mais tempo de casa.

VINÍCIUS

Entendi. Tá certo! Bom outra coisa também, dá tempo de você fazer algum tipo de treinamento ou você já procura contratar mão de obra com experiência?

FÁBIO

Se o cargo exigir experiência sim!

VINÍCIUS

Certo!

FÁBIO

Caso contrário não, a gente dá treinamento.

VINÍCIUS

Entendi. No caso então os atendentes principalmente?

FÁBIO

Sim!

VINÍCIUS

Tá certo! Outra coisinha, tem uma folhinha nossa falando um pouco sobre hospitalidade né? Que é na verdade o motivo todo de nossa pesquisa. Você no

trato com fornecedores, com de repente colaboradores mesmo, você entende que é, digamos, esse bom trato, essa boa relação funciona meio como uma maneira de manter as coisas funcionando? Manter bem a casa?

FÁBIO

Ninguém gosta de um lugar para ser mal tratado. Ninguém vai para um lugar para ver cara feia. Uma das coisas que a gente mais briga aqui, inclusive, a demanda... A alta rotatividade de funcionários... Então uma das coisas que a gente mais bate é nisso. Porque seguinte, ninguém quer sentar em uma mesa pra comer e chegar um funcionário de cara feia, com a cara amarrada, fechada. Acho que o importante de qualquer comércio, qualquer! Sem exceção nenhuma! Um bom atendimento é o que faz o cliente voltar! Não necessariamente só a qualidade, a qualidade faz! Mas não adianta a qualidade e ser mal tratado...

VINÍCIUS

O serviço faz o diferencial!

FÁBIO

Muito!

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Só por último aí. Eu imagino que você sempre está acompanhando o serviço deles de perto, mas existe algum indício de processo assim de co-criação? O que que eu posso dizer? Alguns dos colaboradores, ou fornecedores chegam pra você e falam assim “Ah Fábio... Cara a gente poderia fazer tal coisa de tal forma, ou de uma determinada maneira...”?

FÁBIO

Sim, sempre existe! Tipo um funcionário, um colaborador que a gente costuma estudar as idéias, se ver que ela realmente tem potencial a gente coloca em uso.

VINÍCIUS

E o pessoal de fornecimento de costume eles entram em contato com você pra falar alguma coisa?

FÁBIO

Sim, sim, sim! Aqui a gente tem parceiros né? A gente tem alguns parceiros que são parte mais de bebida mesmo... O foco maior é esse né, até alguns fornecedores de alimentos também. Pra poder alavancar vendas né? Cada um vende seu peixe né?

VINÍCIUS

Entendi. Então eles fazem recomendações “Fábio você poderia de repente usar mais determinado produto...”?

FÁBIO

Sim, sim!

VINÍCIUS

Tá certo! Tá ótimo! Só pra gente encerrar. A empresa é razoavelmente pequena né?

FÁBIO

Sim, é uma EPP. Uma empresa de pequeno porte.

VINÍCIUS

Sim. Mas existe algum plano assim, o que eu quero dizer, algo mais próximo de um plano de carreira, um rapaz começa como atendente e de repente vira supervisor do atendimento, ou algo do gênero?

FÁBIO

Sim! Lógico! Por exemplo, os que entram aqui hoje, na parte da manhã entram como entregador.

VINÍCIUS

Certo.

FÁBIO

E na loja, pra atender... Tem o nosso gerente da tarde começou como atendente e hoje é o gerente...

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Tá certo! Acho que a gente conseguiu de maneira rápida abordar tudo. Muito obrigado Fábio! E assim que estiver pronto, a gente entra em contato para mandar o estudo. Ok?

Entrevista com Gustavo Gonçalves Ferrenha, 03 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom! Estamos aqui com o Gustavo. Ele é o representante de DEP, fornecedora de pães para a Santo Pão e principal stakeholder. Bom, tudo bem Gustavo?

ENTREVISTADO (GUSTAVO FERRENHA)

Tudo bem!

VINÍCIUS

Primeiramente, seu nome completo!

GUSTAVO

Me chamo Gustavo Gonçalves Ferrenha.

VINÍCIUS

Tá certo! E a sua formação Gustavo?

GUSTAVO

Sou formado em Gastronomia, pelo Senac. Agora, atualmente, estou fazendo pós graduação na Universidade Anhembi Morumbi em confeitaria e panificação, e é isso.

VINÍCIUS

Bom! Qual a sua posição na indústria de pães?

GUSTAVO

Atualmente eu sou Sous Chef Júnior na Santo Pão.

VINÍCIUS

Certo. E a quanto tempo mais ou menos você trabalha na indústria de panificação?

GUSTAVO

Não na Santo Pão, no geral?

VINÍCIUS

Isso!

GUSTAVO

Estou com três anos completos já de padaria.

VINÍCIUS

Três anos... Bom, na Santo Pão?

GUSTAVO

Na Santo Pão onze meses!

VINÍCIUS

Onze meses... Bom! Com relação a sua, digamos assim, seu relacionamento com a Santo Pão. Você como stakeholder da Santo Pão, como você enxerga esse relacionamento entre fábrica e a empresa mesmo?

GUSTAVO

E a loja mesmo?

VINÍCIUS

E a loja...

GUSTAVO

Cara é legal! É bacana! Sempre tem, toda semana eles têm reuniões, eu não participo diretamente, mas tudo que é dito, conversado, todos os pontos e vírgulas, etc., o Pedro passa pra gente né? Ele é nosso chefe...

VINÍCIUS

Aham. Certo...

GUSTAVO

Então tem uma relação direta, sempre ocorre.

VINÍCIUS

E é semanal realmente?

GUSTAVO

Sim! Não necessariamente ele vai me passar o que foi dito nessa reunião toda semana, por que eles têm outros assuntos também. Mas, sim! A fábrica é totalmente ligada à Santo Pão loja.

VINÍCIUS

Entendi! E essa relação que você diz, como ela ocorre, digamos assim, a parte em termos de influência. A Santo Pão indicou vocês como o grande stakeholder delas, extremamente influente. E da sua parte, a parte da fábrica, a loja da Santo Pão também é um dos maiores clientes de vocês?

GUSTAVO

Não! A fábrica fornece para a Santo Pão porque... Na verdade a produção da Santo Pão de panificação foi jogada toda pra fábrica. Então atualmente a gente faz a produção deles.

VINÍCIUS

Certo.

GUSTAVO

Mas seria acho que provavelmente o nosso menor cliente, em questão de produção é muito pouco. É em torno do quê? Uns sesenta pães por dia da Santo Pão. Enquanto a gente tem clientes que eu produzo quinhentos, seissentos diários né? Então seria o menor cliente com certeza.

VINÍCIUS

Certo. Bom! A gente falou com relação a números, mas enquanto, digamos nome, divulgação?

GUSTAVO

Divulgação sim! Porque a Santo Pão loja ela é considerada como... Como se diz? É a fachada da nossa fábrica. Então o cara que come na Santo Pão e gosta do pão de lá, e tem uma empresa e quer comprar, ele vai chegar na fábrica.

VINÍCIUS

Entendi. Então muitas vezes a Santo Pão funciona quase como um marketing pra vocês...

GUSTAVO

Sim, com certeza!

VINÍCIUS

Bom! A gente tava falando um pouco sobre a importância dessa relação de vocês como stakeholder, e eu apresentei pra você esse nosso conceito sobre hospitalidade. Como você enxerga esse conceito de lidar, ou essa hospitalidade com relação também à Santo Pão?

GUSTAVO

Fábrica e loja também?

VINÍCIUS

Sim!

GUSTAVO

Olha cara... você diz o nosso relacionamento?

VINÍCIUS

Isso!

GUSTAVO

Cara, a gente se dá bem! Todo mundo se dá bem na Santo Pão. Tanto fábrica como loja as pessoas se dão bem! Que mais posso te dizer?

VINÍCIUS

Feed back?

GUSTAVO

Sim, sim! Tudo que é bom é dito o que tá bom, tudo que é ruim é dito que tá ruim. Isso é uma coisa que eu mesmo peço, porque eu preciso de um feed back do nosso trabalho, do que o cliente tá achando e etc. Porque afinal quem faz a loja é o cliente e se não comprar o nosso trabalho não está legal.

VINÍCIUS

Entendi. Então vocês têm um acompanhamento direto?

GUSTAVO

Sim, sim! A gente tem todo... a gente tem até um grupo no Whatsapp que tudo aparece ali, tudo é notificado pra gente.

VINÍCIUS

Entendi. Bom! A gente está falando um pouco praticamente sobre co-criação, e a respeito exatamente dessa co-criação, existe esse processo também dentro da fábrica? Como eu quero dizer? Um funcionário de uma hierarquia menor, de repente te aborda e fala "Gustavo...". Dá alguma sugestão sobre o que poderia ser feito a respeito de um problema, ou um determinado produto, ou algo do gênero?

GUSTAVO

Sim! A gente aceita tudo... Porque na Santo Pão, na fábrica, trabalham um pessoal que tem certa experiência. Tem um pessoal que tem uma experiência mais baixa, mas muita gente já vem de outros trabalhos, com anos de padaria, ou então com anos com outro tipo de trabalho, mas que agrega alguma coisa. Então tudo a gente escuta, o que realmente... Eu ou os outros responsáveis acham que dá pra ser acatada, a gente testa e realmente faz. E isso é uma parte legal. Eu quando entrei na empresa, eu falava muito... Que eu já tinha uma experiência das outras empresas. E foi aí que eu comecei até me destacar e começar a ganhar cargos né? E eu dei muitas sugestões e tudo sempre foi muito aceito. Então como aconteceu isso comigo eu faço o mesmo, eu aceito sugestões de todos os outros.

VINÍCIUS

Entendi. E então tem um plano de carreira então? Pelo o que você me descreve...

GUSTAVO

Digamos que sim...

VINÍCIUS

Ele é transparente assim, ou subentendido?

GUSTAVO

Acho que ele é meio transparente. A gente tem os nossos cargos fixos né? Aí vai de quem tá lá. Se o cara se destaca mesmo ele vai começar a crescer com certeza.

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Pra compreender só mais uma questão importante pra nós. Existe um treinamento também nesse processo na fábrica pra poder atender a produção?

GUSTAVO

Sim! Funcionário novo que chega ele vai direto pra mesa de modelagem de pães, vamos dizer assim... Sempre um funcionário vai instruir ele a tudo que ele for fazer. Eu mesmo não fico muito no pé do funcionário mais novo, eu vou ensinar mais a parte de modelagem tudo, mas eu ensino tudo! Tudo que ele for

fazer ele vai ter o ensinamento dos outros mais antigos. Mas sempre vai ter alguém que eu coloco na cola e vai ensinando, vai ajudando, vai pedindo pra fazer as coisas até a pessoa se familiarizar com a produção...

VINÍCIUS

E eventualmente ainda acaba, além da modelagem, fazendo um pouco de tudo?

GUSTAVO

Todo mundo faz de tudo! Todo mundo faz de tudo!

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Creio que é basicamente isso. Eu agradeço pela disponibilidade da nossa entrevista. E uma vez pronto o nosso trabalho, entro em contato com você Gustavo. Certo?

GUSTAVO

Valeu!

Entrevista com Sandro Antônio Alves Santos, 02 de julho de 2015

ENTREVISTADOR (VINÍCIUS FERNANDES)

Bom! Estamos aqui com o Sandro, atendente da Ministro. Sandro, primeiramente seu nome completo.

ENTREVISTADO (SANDRO SANTOS)

Sandro Antônio Alves Santos.

VINÍCIUS

Certo. Sua formação Sandro?

SANDRO

Tenho ensino médio completo.

VINÍCIUS

Ensino médio completo... Quanto tempo aqui diretamente na Ministro trabalhando?

SANDRO

Já to com um ano e dois meses.

VINÍCIUS

Um ano e dois meses... E você trabalhou em algum outro serviço direto com cliente assim, com restaurante?

SANDRO

Só em casa mesmo, porque minha mãe tinha um bar...

VINÍCIUS

Ah entendi! E você trabalhou bastante tempo nesse bar com ela?

SANDRO

Não só ajudava mesmo, dar uma forcinha né?

VINÍCIUS

Entendi. E sempre como atendente, ia na mesa, conversava com o cliente?

SANDRO

É dá uma força né? Que às vezes ela estava só, aí eu dava uma força pra ela.

VINÍCIUS

Entendi. Bom, beleza! Uma coisa Sandro. Te apresentei aí o nosso mapinha de stakeholders e também a conceituação de hospitalidade. Vamos começar falando um pouco a respeito desses itens aí, desses fatores envolvidos com a empresa. Você consegue apontar pra mim assim, dentre desses stakeholders alguém, desde cliente, a mídia, colaboradores, quem você julga mais influente, mais importante assim pra empresa?

SANDRO

Eu acho o cliente né? Tem que ser bastante importante.

VINÍCIUS

Cliente? Bom! Mais algum que você...?

SANDRO

Fornecedores.

VINÍCIUS

Fornecedores. Certo. Bom! Quanto a esses clientes, você já está a um ano e dois meses aqui. Como é que você vê a clientela daqui, especificamente do Bairro Jardins?

SANDRO

Olha, daqui é legal! Mas sempre aparece né?

VINÍCIUS

Sempre tem algum probleminha assim com?

SANDRO

É sempre aparece algum.

VINÍCIUS

Entendi. E esse pessoal de costume eles vêm da onde? Eles vêm do trabalho pra cá? Pessoal de repente mora aqui perto?

SANDRO

Geralmente é gente que trabalha né? Aí vem almoçar.

VINÍCIUS

Pessoal que trabalha aqui próximo e vêm almoçar aqui.

SANDRO

Certo.

VINÍCIUS

Entendi. De costume eles trabalham onde aqui por perto?

SANDRO

Ah é mais esse pessoal de Santa Luzia eu acho né?

VINÍCIUS

Entendi. Do supermercado né?

SANDRO

Do mercado...

VINÍCIUS

Certo. Bom! Quando eles vêm almoçar por aqui Sandro, qual que é a expectativa? Primeiro eles só vêm almoçar por aqui? Ou eles vêm tomar café da manhã também?

SANDRO

Não, mais almoço né?

VINÍCIUS

Mais almoço? Tá! Como é que eles vêm? Eles vêm sentam, ficam aqui, comem? De repente pedem alguma coisa, ficam conversando? Ou eles vêm, almoçam, vamos embora?

SANDRO

É alguns assim... Tem cliente certo né? Que vem todo dia, a gente já conhece...

VINÍCIUS

Entendi. E assim, quanto a esses clientes... Ainda bem que você mencionou! Existem clientes que estão sempre, todo dia aqui?

SANDRO

Todo dia!

VINÍCIUS

E existem alguns clientes que por exemplo, vêm uma vez, duas vezes por semana?

SANDRO

Certo.

VINÍCIUS

Sim?

SANDRO

Sim.

VINÍCIUS

Mas você tem um giro assim muito grande, ou grande parte do pessoal do almoço está todo dia aqui?

SANDRO

É grande parte sim!

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Outra coisa que eu acho legal a gente comentar é assim , quando no atendimento assim desse cliente, você já se deparou com uma situação inusitada? Digamos assim, uma situação que aconteça alguma coisa que você não fosse treinado para lidar?

SANDRO

É já aconteceu situação desagradável. Você chegar num cliente e perguntar pra ele se ele vai querer um copo com o gelo e limão... Ele fala não... Igual você vai falar pra ele você quer só o copo ou copo com o gelo e limão... ele fala quero o copo com gelo e limão, sem o copo não faço nada. Às vezes fica tirando onda, jogando piadinha.

VINÍCIUS

Entendi. E qual que é a reação de vocês?

SANDRO

Ah eu faço de conta que nem escuto...

VINÍCIUS

Você segue o trabalho?

SANDRO

Tô indo embora!

VINÍCIUS

Entendi. E alguma coisa assim que por exemplo, tenha acontecido e que você teve que ter alguma atitude, digamos assim que foi sua, na hora espontânea? Já aconteceu alguma vez assim? Por exemplo, uma moça com um cachorro, ou um rapaz esqueceu alguma coisa?

SANDRO

Não!

VINÍCIUS

Nenhuma situação assim que você não tivesse sido treinado para...

SANDRO

Já chegamos achar celulares na mesa, mas sempre a gente devolve pro caixa. Com a gente não fica, leva direto pro caixa.

VINÍCIUS

Entendi. E outra coisa. A gente tava falando a respeito de espontaneidade e tudo. Esse cliente, como você apontou, ele é importante... Esse cliente você vê ele com, digamos assim, a necessidade de um atendimento específico, de você chegar, dar um bom dia, e tratá-lo muito bem? Ou muito deles não se importam. Eles querem só almoçar o mais rápido possível e ir embora?

SANDRO

Não tem cliente que pára pra conversar com a gente...

VINÍCIUS

Entendi. Puxa papo?

SANDRO

É... Pergunta... Igual eu saí de férias aí, pergunta “Ô sumiu!”...

VINÍCIUS

Então eles acabam criando uma certa relação com vocês.

SANDRO

É! Conhecimento né?

VINÍCIUS

Entendi. Eles acabam lembrando do nome e tudo mais?

SANDRO

Conhece, bastante gente.

VINÍCIUS

Entendi. Outra coisa que eu acho legal a gente conversar um pouco Sandro, é assim. Nesse um ano e dois meses que você está aqui, alguma vez você, por exemplo, aconteceu alguma coisa ou uma determinada situação com algum produto, ou com as mesas aqui fora, disposição de mesa, alguma coisa... Que você julgou que poderia melhorar e foi lá e falou pro Fábio “Fábio, acho que a gente poderia fazer as coisas de tal maneira, e de tal maneira!”? Alguma dica assim? Você deu uma sugestão pra ele a respeito de alguma coisa?

SANDRO

Não! Esse lado não!

VINÍCIUS

Não? Um palpite assim sobre alguma coisa? Não aconteceu?

SANDRO

Não!

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Outra coisa que eu preciso compreender um pouco a respeito. Você teve algum treinamento pra atender o pessoal? Ou você chegou, o Fábio falou “Oh!...”... Você começou como entregador também?

SANDRO

Foi.

VINÍCIUS

Aí entregador, depois copeiro? E depois atendente? É exatamente isso? Entendi! E nesse meio tempo assim, teve algum treinamento pra você começar atender o pessoal, ou algum dia falaram pra você “Sandro, é hoje!”?

SANDRO

Eles colocaram eu com o menino que faz as entregas primeiro...

VINÍCIUS

Entendi. Então eles colocam você junto com uma pessoa...

SANDRO

Que já sabe, tem experiência né?

VINÍCIUS

E por observação você vai pegando o jeito?

SANDRO

Pegando o ritmo!

VINÍCIUS

Entendi. Então tá certo! E outra, depois dessa... Você começou como entregador, copeiro, aí atendente. O Fábio já falou com você alguma vez ou de repente falou “Oh Sandro! Se você continuar bem como atendente e tudo mais você consegue supervisionar. Ou de repente fazer outro determinado trabalho...” alguma coisa do gênero ou não?

SANDRO

Já!

VINÍCIUS

Já? Especificamente qual posição assim ele comentou com você?

SANDRO

Ah, ele já me falou pra mim passar no caixa assim...

VINÍCIUS

Entendi. Bom! Ta ótimo! Só pra gente realmente encerrar. Nessa análise também de stakeholder que a gente falou e tudo mais. Colocando essa coisa de receber bem, de tratar bem aí no meio. Você acha que de repente fornecedores ou clientes também têm essa preocupação com vocês? Você mencionou que vocês têm a preocupação de parecerem sempre sorrindo, e bem humorados pro cliente. Mas você acha que eles também têm alguma participação? O fornecedor, por exemplo?

SANDRO

É porque às vezes você está um pouco decaído ali. Às vezes não está em boa situação, aí o cliente fala assim “Que que foi pó? Que você está triste?”.

VINÍCIUS

Então ele se preocupa?

SANDRO

É, bastante sim! Perguntam o que você tem. Aí você fala “Não tô de boa...” ...

VINÍCIUS

De uma maneira informal, mas eles vão se trocando com você. Entendi. Tá certo! Bom! Sandro é isso! Muito obrigado! Assim que a gente tiver o estudo pronto eu trago uma cópiazinha pra vocês! Brigadão!

SANDRO
De nada!