

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA DO RESTAURANTE OURO VELHO PARA DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO COMPETITIVO DE SÃO JOÃO DEL-REI**

Skarllat Costa Almeida [[1]](#footnote-1)

Erika Loureiro Borba[[2]](#footnote-2)

Prof. Me. Clodoaldo Lacerda[[3]](#footnote-3)

**RESUMO**

O presente artigo teve por objetivo identificar a estratégia competitiva que o Restaurante Ouro Velho vem adotando para diferenciar-se no mercado competitivo do varejo de alimentação de São João del-Rei/MG. Este se cumpriu mediante um relato/estudo de caso; portanto, por meio de pesquisa descritiva, que se deu a partir de uma entrevista com roteiro semiestruturado junto ao seu gestor. Constatou-se que o varejo de alimentação da cidade é competitivo, considerando a caracterização de localidade histórico-turística, com a tradição de um mercado gastronômico que atrai turistas, bem como a frequência da população residentes, devendo ser a oferta compatível com a demanda. Apurou-se que o restaurante em estudo possui tradição e é reconhecido pela prestação de serviços de qualidade, bem como comercialização de produtos diferenciados para a segmentação social que o frequenta. Entretanto, mesmo frente à tradição, a gestão preocupa-se em administrar o negócio considerando mudanças de mercado e cenários futuros, não se descuidado de todos os esforços para manutenção da qualidade. E, para tanto, acredita que o investimento em seus colaboradores, em capital humano, faz-se condição para manutenção de tal diferencial e condições de competitividade. Concluiu-se que a correta gestão de pessoas do Restaurante Ouro Velho, sempre treinando-as e desenvolvendo-as, ocupe-se como estratégia para manutenção de sua produtividade e de sua lucratividade neste cenário competitivo e para enfrentamento de sua concorrência local

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de pessoas.Mercado competitivo. Comércio varejista de alimentação.

**1 INTRODUÇÃO**

 O segmento de alimentação fora do lar, comumente chamado de comércio varejista de alimentação, compreende-se como essencial para os brasileiros (no caso, consumidores e clientes deste mercado) e de grande relevância econômica em âmbito nacional e local. Com um faturamento aproximado de 180 bilhões de reais, tem uma geração de cerca de 1,6 milhão de empregos, correspondendo a 2,9% do corresponde a 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (SEBRAE, 2019).

 Dentre o comércio varejista de alimentação, destaca-se o restaurante, responsável por grande parte desta movimentação no setor. Contudo, vem enfrentando grande concorrência, sendo-lhe exigidas novas formas de diferenciação no mercado competitivo, tanto para atendimento dos clientes e das necessidades da sociedade local em que esteja instalado, bem como manutenção de seu processo produtivo dotado de lucratividade (GONZAGA; LIRA; FONSECA, 2021).

Em nível local, a realidade não é diferente, inclusive no município mineiro de São João del-Rei, onde organizações de forma geral, e o varejos de alimentação (restaurantes) de modo específico, vêm se (re)organizando para enfrentamento e sobrevivência de suas atividades no mercado competitivo. Neste âmbito, que esta atividade é também caracterizada pela sua composição à cadeira turística (FINKLER; ANTONIAZZI; CONTO, 2021), sendo este ponto relevante para sua conjuntura no referido município mineiro.

Situado na mesorregião do Campo das Vertentes, setecentista do estado, é nacionalmente conhecido pelas características de centro universitário (ou centro de conhecimento) e turístico (MINAS GERAIS, 2021) – duas populações segmentadas responsáveis pelo movimento da economia local e influenciam a forma de como os empresários, os gestores de negócios e população se organizam (SOUSA-SANTOS; SILVA-PEREIRA, 2020).

Para preservação da memória de Capital Nacional da Cultura – e, ainda, pelo reconhecimento da importância econômica que o turismo tem para a localidade –, o calendário de datas comemorativas de São João del-Rei prioriza manifestações culturais, principalmente as religiosas (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2020), movimentando assim seus restaurantes, tradicionais e premiados pela gastronomia regional típica (SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE, 2021). Portanto, é o 4o município do estado de Minas Gerais com maior pontuação no *ranking* de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), (ANDRADE, 2021).

Neste cenário, tem-se o tradicional Restaurante Ouro Velho, fundado no ano de 1922, com atividades exercidas há 3 gerações, servindo a clientela turística e local, mantendo-se destacado de sua concorrência local, com solidez e processo produtivo e lucrativo com estabilidade. Este contexto vem despertando curiosidade no mercado competitivo, que enfrenta dificuldades de reestabelecimento desde o período pós-pandêmico associado às oscilações político-econômicas do país, sendo inquietante a seguinte formulação problema: qual estratégia competitiva o Restaurante Ouro Velho vem adotando para diferenciar-se no mercado competitivo do varejo de alimentação de São João del-Rei? Como hipótese, acredita-se que a sua correta gestão de pessoas, treinando-as e desenvolvendo-as, ocupe-se como estratégia para manutenção de sua produtividade e de sua lucratividade neste cenário competitivo e para enfrentamento de sua concorrência local

Segundo Ribeiro et al. (2022), a consolidação das empresas, nos dias de hoje, está condicionada à participação efetiva de todas as pessoas (os recursos) envolvidas no negócio, estando constantemente treinadas e desenvolvidas mediante aproveitamento de suas competências e habilidades para atendimento aos propósitos organizacionais. E, com base nos autores, este estudo se justifica, haja vista que para o segmento em pesquisa, esta vem sendo uma alternativa para que objetivos organizacionais – tais como: eliminar/minimizar o retrabalho com ações corretivas; reduzir custos; melhorar a qualidade no processo produtivo/na produtividade; aumentar a lucratividade; qualificar os recursos humanos envolvidos em toda a cadeia do processo produtivo – sejam exitosos.

 Assim, o objetivo geral é identificar a estratégia competitiva que o Restaurante Ouro Velho vem adotando para diferenciar-se no mercado competitivo do varejo de alimentação de São João del-Rei. Este se cumpre metodologicamente mediante um relato/estudo de caso; portanto, por meio de pesquisa descritiva. Os objetivos específicos são: caracterizar o comércio varejista de alimentação, especificamente o restaurante; contextualizar sobre o comércio varejista de alimentação de São João del-Rei e; evidenciar o treinamento e desenvolvimento como estratégia gestão de pessoas. Estes se cumprem metodologicamente mediante revisão de bibliografia e de literatura atualizadas; portanto, por meio de pesquisa explicativa.

O artigo está estruturado em mais três sessões, após esta sessão de introdução apresentada: referencial teórico (com abordagem de conceitos e teorias que servem de fundamentação para se cumprir os objetivos específicos propostos); metodologia (com a descrição detalhada do percurso adotado para desenvolvimento da pesquisa); resultados e discussão (com os achados coletados com a pesquisa aplicada, bem como o confronto com a literatura e bibliografia revisadas e contempladas no referencial teórico organizado); a conclusão (que busca responder ao problema de pesquisa formulado, confirmando ou negando a sua hipótese e dando cumprimento ao objetivo geral de pesquisa); as referências (sendo elencadas todas as obras utilizadas no decorrer do artigo, cumprindo as normas) e; anexo (onde se apresenta o instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados).

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico a seguir, a partir da revisão da bibliografia clássica e da literatura atualizada, apresenta-se na seguinte estrutura: caracterização do comércio varejista de alimentação, especificamente do restaurante; e evidenciação do treinamento e desenvolvimento como estratégia gestão de pessoas.

**2.1 Comércio varejista de alimentação: o restaurante**

Ao longo da história, o varejo vem trilhando conquistas e evoluções na sociedade e, por isso, foi redefinido muitas vezes; entretanto, sua definição tradicional conservada é a de que consiste em um negócio que objetiva a venda de produtos/serviços destinados aos consumidores finais (PARENTE, 2014).

Originalmente, seu termo é traduzido do inglês ‘*retail*’, mas com origem francesa ‘*retrailler*’ – significando retalho, fazendo remissão às vendas pequenas ou em quantidades menores (LEVY; WEITZ, 2000). Assim, um varejo é compreendido a partir de atividades relacionadas às vendas de bens/serviços, não importando a forma de como ou onde são vendidos – pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda automática ou pela *internet*, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor (KOTLER, 2019).

De acordo com Bernardino et al. (2019), o segmento varejista é um dos mais difíceis para a gestão, considerando a análise do ambiente externo (ou seja, mercado e concorrência) e a volatilidade do comportamento do consumidor e, ainda, gestão de pessoas – ambos os critérios a serem considerados para constante análise, remodelagem e mudanças em seus processos de negócio.

A Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) n. 216 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2004) classifica o restaurante – o varejo de alimentos que interessa para o presente estudo – como “um estabelecimento onde o alimento é manipulado, preparado, armazenado e/ou exposto à venda, podendo ou não ser consumido no local”.

Registros mostram que o surgimento dos restaurantes se deu na antiguidade, junto ao surgimento da própria civilização. Um exemplo está em Roma, nas ruínas de Pompéia, com tavernas que atendiam viajantes, abastando-os com vinhos e comida (FRANCO, 2001) – nota-se aí, indícios da justificativa e fundamentação do CNAE 56 (alojamento e alimentação), bem como a associação dos restaurantes ao turismo.

Tal tradição de alimentação fora de casa ampliou-se, deixando de ser requisito somente de atendimento aos viajantes, surgindo as estalagens enquanto estabelecimentos para servir bebidas e comida para moradores de cidades em toda a Europa. Contudo, a princípio, a sistemática de oferta não obedecia à demanda dos consumidores; pelo contrário, a demanda é que encaixava-se na oferta, pois eram serviços pratos do dia, com características da alimentação e hábitos locais, não deixando opções de escolha aos mesmos (SCHLUTER, 2003).

Em Paris, por volta de 1765-1789, tem-se o registro de um vendedor de sopas francesas (conhecido pelo nome de Boulanger), com loja de portas abertas para servir à população local e uma placa fixada em sua fachada dizendo ‘Boulanger serve restaurantes preparados para os deuses’. No caso, o termo restaurante era denominado à ação de restaurar energias dos consumidores, por meio das sopas riquíssimas em nutrientes pelas receitas de preparo. Historiadores justificam que o nome do estabelecimento destinado à refeição fora do lar tem este acontecido como marco histórico (TRALDI, 2004).

A partir de então, outros estabelecimentos destinados à servir refeições foram surgindo na Europa, principalmente em Londres e Paris. Cardápios variados e ambientes mais sofisticados começaram a mudar o cenário, deixando o propósito de reestabelecimento/restauração da saúde dos clientes/consumidores para ocupação do prazer de degustação de pratos diferenciados e preparados sob diferentes técnicas – sendo este o preparo para a base dos grandes restaurantes que estariam por vir (TRALDI, 2004).

Assim, o surgimento dos restaurantes modernos se deu na França, já no século XVIII, junto à Revolução Francesa. O movimento se originou na ocasião da destituição das propriedades dos nobres, onde seus serviçais e cozinheiros perderam seus empregos, enxergando como necessidade a abertura de negócios próprios. Demais fatores registrados se elencam em: valores (como liberdade e igualdade) trazidos pela resolução, cujo direito ao negócio próprio foi uma conquista de muitos cidadãos; o crescimento de clientes/consumidores dispostos às compras de alimentos fora de suas casas e; a ascendência da burguesia, no qual pequenos comerciantes almejavam degustar da comida que era servida, até então, somente à nobreza (FRANCO, 2001).

Esta cultura se estendeu até os dias de hoje, pois grandes empresários de restaurantes começaram como pequenos empreendedores que optaram pela abertura de seus negócios para sobrevivência e pela dificuldade em se (re)enquadrarem no mercado de trabalho (GONZAGA; LIRA; FONSECA, 2021). Ainda, com o aumento do número de refeições feitas fora do lar, considerando o caos urbano, as intensas jornadas de trabalho e redução do número de empregadas domésticas e demais serviçais nos lares (CHIATTONE, 2021).

Ainda, retomando o percurso histórico do surgimento dos restaurantes, o surgimento de gastrônomos renomados movimentou a indústria gráfico-literária, com o surgimento das primeiras obras gastronômicas e com o surgimento dos primeiros *chefs*. Foi a partir disto que demais cargos da cozinha passaram a dividir os serviços, deixando a cozinha fora do lar mais técnica, organizada, dinâmica e funcional (FRANCO, 2001; TRALDI, 2004).

A ampliação da oferta de restaurantes, para todos os estilos de consumidores e todos os tipos mundiais de cozinhas (chamadas pelos estudiosos de tribos, considerando as características econômicas, sociais e culturais de seus componentes), foi responsável pelo aumento do número de refeições fora do lar e, com o tempo, os restaurantes passaram a se caracterizar como espaços de convivência e encontros (formais ou informais). A ideia de restauração de energias do corpo e nutrição saio do foco único e do objetivo ímpar da atividade (FRANCO, 2001; TRALDI, 2004).

Outra motivação para o crescimento do setor foi a ampliação do turismo, inclusive o gastronômico. Pessoas, motivadas em conhecer *chefs* renomados, ambientes e arquiteturas dos locais de instalação, os estilos de serviços e os diversos cardápios, aqueceram o mercado de viagens e turismo. Tal demanda, deu origem aos restaurantes junto aos meios de hospedagens, principalmente em cidades que representam centros históricos, culturais e gastronômicos. Aspectos tradicionais culturais (danças, festas, gastronomia) compõem o consumo de alimentos no turismo (SCHLUTER, 2003) – como, por exemplo, os restaurantes de São João del-Rei, o universo do objeto de estudo de caso proposto neste artigo.

Quer seja pela necessidade da refeição fora do lar, quer seja pelo prazer de frequentar um bom e requintado lugar, inclusive em ocasiões onde se pratica o turismo, fazem dos restaurantes uma demanda mundial e uma atividade mercadológica que movimenta a economia. Portanto, cabe aos seus proprietários e gestores, uma administração que acompanhe as tendências do mercado e o ambiente externo das organizações, sempre em busca de reciclagens perante constantes avaliações dos anseios e necessidades dos consumidores, bem como atenção à qualidade de seu processo produtivo e tudo que está neste envolto (GONZAGA; LIRA; FONSECA, 2021; CHIATTONE, 2021). Para tanto, é mister o trabalho com um bom modelo de gestão, inclusive a gestão de pessoas (RIBEIRO et al., 2021; BARBOSA; RODRIGUES, 2022).

**2.2 Treinamento e desenvolvimento como estratégia gestão de pessoas**

Por demanda interna ou externa, a gestão de pessoas nas organizações sempre registram resultados econômicos (ou a lucratividade) e, associados à inovação estão os modelos de gestão e processos de negócios, sendo a tecnologia uma protagonista (CHIATTONE, 2021). Não se pode negar que o que movimenta e estimula atividades inovadoras sejam propostas ligadas diretamente com benefícios econômicos, visando a proteção de possíveis perdas, minimização de impactos e otimização de insumos e processos produtivos. Entretanto, não se pode negar também que existem retornos financeiros e sócias à correta gestão de pessoas, quando colocada em prática (MIEKO; CUNHA, 2020).

Bisneto e Lins (2016) ponderam que a gestão de pessoas não deva se prender somente às mudanças técnicas e produtivas nas organizações. Ela deve englobar mudanças organizacionais e gerenciais, como fator relevante para que organizações se tornem mais competitivas no mercado e, então, estejam inovadas técnica e produtivamente. Assis, Bartels e Salomão (2022) assinalam a importância da gestão de pessoas para com o aprimoramento de capital intelectual e humano de seus recursos, em complemento à promoção de competitividade da organização no mercado.

[...] a área de gestão de pessoas assume, portanto, considerável responsabilidade por desenvolver estratégias, alinhando a necessidade da empresa às atividades exercidas pelos funcionários, [...] além de orientar como os gestores podem se apropriar dos talentos e se aprimorar das competências humanas para promoverem melhores desempenhos nas organizações. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e reter peças-chaves (talentos), além de manter a organização em progresso, em consonância com o aprimoramento das competências aplicadas ao trabalho em seus respectivos contextos (ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022, p.119).

 E, em complemento aos autores anteriores, tem-se a ponderação de Dutra, Dutra e Dutra (2017) de que compete à gestão de pessoas explorar as habilidades e competências de seus recursos humanos enquanto fator determinante para o sucesso da organização, sendo esta ação podendo ser imposta por meio de treinamento de desenvolvimento como vantagem competitiva. Segundo Noe (2015), o fato é que na era da informação, treinar e desenvolver pessoas vem significar o reconhecimento, por parte das organizações, de que seus recursos sejam seus ativos ou riquezas intangíveis.

O treinamento e desenvolvimento (T&D) é um processo atribuído à área de gestão de pessoas que, quando devidamente planejado, apresenta significativas contribuições para garantir a consolidação de diferencial competitivo para uma organização em seu respectivo mercado, ao se apropriar dos talentos manifestos pelos funcionários que aprendem a melhor desempenhar suas tarefas nos contextos de trabalho (ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022, p.119).

 Em relação aotreinamento, pode ser compreendido como uma metodologia, objetivada a curto prazo, idealizada sistematicamente e organizada para que os recursos de uma organização possam aprender conhecimentos, habilidades e competências que atendam aos objetivos organizacionais (CASTRO et al., 2021). Envolve transmitir conhecimentos específicos, relacionados às atividades desenvolvidas pelos recursos humanos na organização, para enfrentamento de situações e do meio em que suas habilidades sejam o diferencial relevante (BARBOSA; RODRIGUES, 2022). Assim, de uma forma mais simplificada de definir, treinar é aumentar o conhecimento naquela tarefa que o colaborador executa dentro do processo produtivo (MARQUES, 2015).

Além disso, o treinamento não deixa de configura-se como uma educação especializada, para aquisição de habilidades e conhecimentos técnicos que evitem ou minimizem os erros humanos, além da promoção da mudança da rotina do trabalho, considerando que implica-se no aperfeiçoamento de como as pessoas desempenham seus papeis no processo produtivo (ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022).

Neste contexto, investir em treinamento de recursos humanos é uma estratégia organizacional para melhoria de seu resultado, não somente em informação, mas essencialmente em formação, considerando que o treinamento é um meio de desenvolvimento de competências pessoais para que os recursos humanos se tornem mais eficientes, produtivos e assertivos em seu processo de trabalho (RIBEIRO et al., 2022).

Portanto, em consenso, afirma-se que treinar colaboradores é investir na empresa, pois estes serão instrumentos utilizados para que seus objetivos sejam alcançados, desmistificando o conceito de que represente simples despesa, e assumindo o caráter de investimento com alto potencial de retorno, tanto para o recurso humano, quanto para a pretensão da empresa (CASTRO et al., 2021; RIBEIRO et al., 2022; ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022).

 Para Noé (2015), as organizações não devem confundir a realização de cursos e compartilhamento de informações com colaboradores com treinamento. Treinar vai mais além, esbarrando-se e almejando o desenvolvimento do recurso humano. Ou seja, esbarra-se no desenvolvimento do recurso humano, em relação aquilo que a organização tem como cultura, sendo favorável este aprendizado para que seus objetivos sejam cumpridos e com êxito. Tem-se ai o conceito e definição de desenvolvimento formuladas, para sua associação à proposição do treinamento.

 Portanto, reside aí a importância das organizações em relação ao desprendimento de esforços para superação do aperfeiçoamento puramente técnico dos recursos humanos da organização. O desenvolvimento da competência pessoal propicia a constante reconstrução profissional, sempre ampliando o foco do desenvolvimento da carreira, de forma personalizada e direcionada, a partir das particularidades, singularidades e potencialidades de cada um (BARBOSA; RODRIGUES, 2022).

 Dutra, Dutra e Dutra (2017) afirmam que o desenvolvimento ocorre quando os colaboradores incorporam atribuições e responsabilidades com mais complexidade aquilo que já executavam antes, ampliando suas capacidades de geração de transformações e agregando efetivamente valores ao patrimônio de seus conhecimentos dentro da organização, de forma que estes conhecimentos permaneça mesmo em circunstâncias em que eles já não estejam mais nas organizações.

Portanto, Castro et al. (2021) enfatizam que os colaboradores que estão abertos ou aptos ao desenvolvimento sejam sempre aqueles que vislumbram o futuro e os resultados futuros daquilo que esteja desenvolvimento no momento. Sejam sempre aqueles conscientes de que as organizações ganham com aquilo que eles aprendem além do que já sabem para que suas funções e atividades sejam mais produtivas; mas, não negligenciam o auto ganho, o auto beneficiamento que aquele treinamento irá proporcionar ao lhes desenvolver.

[...] desenvolver pessoas está relacionado na crença que todos são capazes de aprender, por isso a educação está diretamente envolvida no processo de desenvolvimento, uma vez que é importante estabelecer qual é a expectativa para o futuro, traçar metas, vislumbrar o resultado, e a partir desse cenário lançar mão de processos educacionais que colaborem para este objetivo, subsidiar o caminho que deve ser trilhado, acompanhar os resultados em cada etapa e promover os ajustes necessários. O processo de desenvolvimento deve ser participativo, acolher sugestões e opiniões, e personalizado para suportar as diferentes capacidades e dificuldades de cada indivíduo, e também atender as necessidades das organizações, bem como as complexidades das relações sociais (CASTRO et al., 2021, p.46).

 Marques (2015) registra que o desenvolvimento de qualquer colaborador deva extrapolar o seu treinamento, haja vista envolver a sua carreira e outras experiências. Assis, Bartels e Salomão (2022) assinalam o desenvolvimento como um processo que se dá a longo prazo, de forma sistêmica, sempre junto ao compromisso de melhoria da eficácia da organização por meio da competência e da habilidade dos recursos humanos nela inseridos. Por isso, Castro et al. (2021) afirmam que qualquer processo de desenvolvimento de pessoas seja uma atribuição da área de gestão de pessoas, pautada em programas sistêmicos para motivar mudanças na carreira dos colaboradores – como elucidado pela Figura 1.



Figura 1 – Processos de desenvolver pessoas

Fonte: Castro et al. (2021, p.47)

Tem-se então que treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas tenham diferentes funções dentro de um contexto educacional do capital humano, embora mantenham os mesmos propósitos da organização, sendo a diferenciação estratégica de seu posicionamento no mercado competitivo uma delas (CASTRO et al., 2021; RIBEIRO et al., 2022; ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022; BARBOSA; RODRIGUES, 2022).

[...] o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções (NOE, 2015, p. 20).

[...] enquanto o treinamento está voltado para a capacitação, considerando a atividade e necessidade imediata do cargo, o desenvolvimento tem por foco preparar e qualificar os funcionários para cargos a serem ocupados futuramente [...]. Mas, ambos praticas ocupacionais que utilizam a educação como um meio de causar o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) [...], como competências que profissionais aplicam em suas realizações no trabalho. [...] a Educação é caracterizada pela preparação que o funcionário tem para desemprenhar outros cargos na mesma empresa (ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022. p.121).

O retorno ou resultado esperado de processos de desenvolvimento de pessoas sempre atrela-se ao aproveitamento da educação formal presente, sendo esta associada às experiências do trabalho, tendo as transformações comportamentais associadas ao aprimoramento de habilidades e competências dos colaboradores, estando estes aptos às suas funções dentro das organizações com mais eficácia e eficiência, promovendo grandes mudanças quando necessário, representando um grande diferencial competitivo nos dias de hoje (CASTRO et al., 2021; RIBEIRO et al., 2022; ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022; BARBOSA; RODRIGUES, 2022).

**3 METODOLOGIA**

Quanto ao tipo/objetivo, esta pesquisa se caracteriza como descritiva-explicativa, pois vem caracterizar/descrever um fenômeno (a diferenciação do Restaurante Ouro Velho no mercado competitivo do varejo de alimentação de São João del-Rei) e identificar/explicar fatores relacionados ao mesmo (as estratégias competitivas adotadas pela sua gestão) (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em seu aspecto explicativo, se cumpriu (no capítulo anterior) mediante pesquisa bibliográfica, pois elabora-se a partir de materiais já publicados na literatura contemporânea, visando: a caracterização do comércio varejista de alimentação e; a evidenciação do treinamento e desenvolvimento como estratégia gestão de pessoas.

Segundo Souza, Oliveira e Alves (2021), “a pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas”. E, para Prodanove e Freitas (2013, p.54), pode ser elaborada “a partir de material já publicado, constituído [...] de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses, *internet*”, objetivando a promoção do contato entre o pesquisador e as fontes e materiais relacionados ao seu tema de pesquisa.

A coleta de dados se deu a partir de bases de dados do *Scientific Electronic Library Online* (SciElo) e do *Google Scholar*. Considerando a linearidade temporal da pesquisa, foram priorizadas as publicações no período de 2019-2023. Entretanto, a bibliografia clássica foi bem-vinda, mesmo quando publicada fora do período priorizado.

Já em seu aspecto descritivo, se cumpre (no capítulo que segue) mediante um relato/estudo de caso. Para tanto, uma observação participante da autoria deste artigo foi associada a uma entrevista com o gestor do Restaurante Ouro Velho durante os meses de maio e junho de 2023. Marconi e Lakatos (2017) concebem a entrevista como meio de obter informações, quando a intenção é a pretensão de um diagnóstico de determinado fenômeno, cenário ou problema; ainda, como fonte confiável de obtenção de dados, considerando o contato pessoal estabelecido entre entrevistado e entrevistador.

Para a entrevista (uma conversa informal), adotou-se um simples questionário semiestruturado como instrumento, para que dados coletado pudessem ser transformados nos resultados pretendidos. A semiestruturação é permissiva à abertura de demais abordagens, relacionadas ao contexto das perguntas, para que o relato possa ser e enriquecido com detalhes que possam dar corpo a uma abordagem completa.

As questões que guiaram a entrevista foram: (1) Como o Restaurante Ouro Velho pode ser caracterizado e descrito? (2) Como é o mercado varejista de alimentação, especialmente o de restaurantes, na cidade de São João del-Rei? (3) Como é caracterizada a competitividade no setor local, bem como podem ser analisados os concorrentes? (4) Qual a estratégia competitiva o Restaurante Ouro Velho vem adotando para diferenciar-se no mercado competitivo do varejo de alimentação de São João del-Rei?

 As questões anteriores, a partir das respostas (ou relatos) obtidas, considerando a semiestruturação, deram origem à descrição (no capítulo que segue), não sendo tratado como um conjunto de perguntas e respostas, mas como uma forma de relato e interpretação do relatado (discussão com a literatura).

 Registra-se que adotou-se para o objeto de estudo o codinome de Restaurante Outro Velho em cumprimento à ética de pesquisa, considerando a preservação de sua identidade/razão social requerida pelo gestor participante da pesquisa.

**4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

**4.1 Caracterização do caso em estudo: o Restaurante Ouro Velho**

O Restaurante Ouro Velho é caracterizado como tradicional no circuito turístico e gastronômico de São João del-Rei e referência na cultura da região do Campo das Vertentes. Foi fundado no ano de 1922, completado um centenário de atividades exercidas há 3 gerações, servindo a clientela turística e conta com um *buffet* para festas, casamentos e eventos universitários e culturais locais.

Instala-se um imóvel comercial próprio desde sua fundação. Este é localizado no centro da cidade, em uma esquina próxima à uma das tradicionais igrejas turísticas do município e, por isso, afirma-se que seu ponto é estratégico, pois sua visibilidade e caracterização externa faz honras à sua identidade comercial.

Apesar de reformas ao longo dos anos, conserva o tradicionalismo da construção inicial dotada de grandes e pesadas madeiras (pilares, portas, janelas e assoalho) e pedras (paredes). Contudo, sua cozinha colonial (com fogão de lenha) foi mesclando-se como uma cozinha mais industrial, onde o forno a lenha dividiu espaço nas receitas e diversificação de seus pratos com o forno elétrico e convencional.

A conservação predial se dá por constantes manutenções e pinturas periódicas. Sua decoração é agradável e requintada, com toques de paisagismos que integram o ambiente. Além disso, alguns objetos tradicionais de Minas Gerais, em ferro e ouro (aparente) adornam o local. A mobília, em madeira maciça, faz parte do charme local. As louças são conservadoras e a prataria, para eventos e reservas especiais, é preservada. O ambiente é devidamente iluminado e ventilado. Uma música apropriada harmoniza o ambiente.

A cozinha e a copa – áreas essenciais para a produção – são devidamente equipadas com objetos, utensílios, eletrônicos e ferramentas necessárias para o trabalho das cozinheiras e copeiras. Bancadas espaçosas e higienizadas, fornos/fogões convencionais e elétricos, refrigeradores e freezers diversos, destinados ao armazenamento por categoria e demais equipamentos garantem a execução da culinária com conforto, segurança e qualidade. Além disso, tem uma despensa abastecida e matéria-prima devidamente estocada.

Por toda esta caracterização, pode-se afirmar que atende uma clientela da classe A e B. Comumente, são turistas hospedados em hotéis e pousadas mais sofisticadas da cidade, viajantes e visitantes da gastronomia local premiada e reconhecida culturalmente e, ainda, executivos e empresários locais e regionais. Sob demanda, tem uma agenda para atendimentos de eventos particulares comemorativos, como por exemplo eventos empresariais, casamentos ou demais festas comemorativas.

**4.2 Comércio varejista de alimentação de São João del-Rei**

 O comércio varejista de alimentação de São João del-Rei é privilegiado, considerando o contexto histórico e de localização – o que o caracteriza como um segmento que contempla e atende à cadeia turística com oferta de comercialização de alimentos de oferta de serviços de alimentação.

São João del-Rei, é um município central, situado na mesorregião do Campo das Vertentes. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), tem-se registrado, em 2020, uma área territorial de 1.452,002 km2 e uma população estimada de 90.497 pessoas. Seu clima é ameno, cuja temperatura média é de 19o C, e sua localização é privilegiada, estando distante de: Belo Horizonte (185 km), São Paulo (480 km), Rio de Janeiro (330 km) e Brasília (930 km) e, ainda, de Tiradentes (14 km).

O município é nacionalmente conhecido pelas características de centro universitário (ou centro de conhecimento) e turístico (MINAS GERAIS, 2021)

A importância histórico-político-cultural do município é relevante para o país e associa-se ao processo de descoberta do ouro regional, logo no início do século XVIII. Assim, suas riquezas originadas no período colonial, são conservadas por sua arquitetura eclética, simbolizando um grande acervo cultural, representado, principalmente, pelas igrejas barrocas. Por este motivo, ganhou informalmente o título de “Terra onde os sinos falam” (MINAS GERAIS, 2021). As igrejas são centenárias, exibem o barroco mineiro com excelência, abastados com os altares dourados (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2020).

Além disso, a memória é preservada pelas praças e pelos largos, pelas pontes de pedra e pelas betas de ouro (SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE, 2021). E por demais atrações turísticas como o Museu Regional e o Complexo Ferroviário, que no ano de 1878 foi construído com o propósito de impulsionar o progresso do município (MINAS GERAIS, 2021). A sua Estação Ferroviária é parada obrigatória, com a oferta de uma viagem à cidade de Tiradentes, na legítima e histórica Maria Fumaça, percorrendo a Estrada Real (ER) (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2020).

Em seu aspecto político-histórico, é conhecida como a cidade setecentista do estado e terra natal do ex-presidente Tancredo Neves – eleito, mas que não chegou a tomar posse. Diversos museus caracterizam a cidade e outras manifestações culturais realizam-se nas suas ruas, pontes e chafarizes. Este acervo é complementado pela diversidade ecológica sinalizada pela Mata Atlântica e pelo Cerrado regional, oferecendo contato com a natureza, por meio de belas paisagens, montanhas, cachoeiras e fauna diversificada (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2020).

Assim, esta importância histórico-político-cultural esbarra-se no turismo, considerando o potencial de fator de desenvolvimento econômico, haja vista a capacidade de aumentar a distribuição de renda, pelas atividades comerciais diversas e serviços prestados em diversos setores da economia, contribuindo para o empreendedorismo, gestão de negócios e empregos diretos e indiretos (SOUSA-SANTOS; SILVA-PEREIRA, 2020).

Assim, a localidade destaca-se como referência em governança no que tange ao desenvolvimento regional devido ao turismo. As repercussões influenciam a forma de como os empresários, os gestores de negócios, a população local e o poder público formulam planejamentos e os colocam em execução (SOUSA-SANTOS; SILVA-PEREIRA, 2020).

No ano de 2017, o município foi eleito o mais hospitaleiro do Brasil, segundo o *ranking* estruturado pela plataforma de hospedagem AirBnb. A avaliação foi composta pela avaliação de infraestrutura e realização/promoção de eventos culturais. Este resultado aumentou as chances de atração de turistas ao local, bem como geração de benefícios à sua população, empresários e empreendedores e economia local (SOUSA-SANTOS; SILVA-PEREIRA, 2020).

Conceituada como uma das Capitais Nacionais da Cultura, no ano de 2007, desde então, as atividades comerciais e os serviços do município se ocupam da preservação, da valorização, da promoção e da difusão da identidade cultural pelo país e pelo mundo e, em suas campanhas e eventos culturais, já legitimam ações para desenvolvimento sustentável, conforme orientações dos Objetivos do Milênio e pela Agenda 21 da Cultura (SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE, 2021).

Para preservação da memória de Capital Nacional da Cultura – e, ainda, pelo reconhecimento da importância econômica que o turismo tem para a localidade –, o calendário de datas comemorativas de São João del-Rei prioriza manifestações culturais, principalmente as religiosas – tendo como destaque a clássica Semana Santa. Além disso, o Festival de Inverno, conhecido como Festival Cultural atrais visitantes e turistas. Por fim, não menos importante, tem o tradicional carnaval (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2020) – todo o calendário festivo-cultural, associado ao seu turismo histórico, movimenta sua economia, sendo fonte de sobrevivência para muitos setores locais (SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE, 2021). Ambos os festivais movimentam o comércio varejista de alimentação no município.

Dentre os setores locais, destacam-se economicamente: a fabricação/indústria moveleira, têxtil (tecidos) e de estanho; os laticínios e alambiques (cachaças consagradas); os doces caseiros e a produção artesanal do pão de queijo; os restaurantes, os botecos e pontos de encontros, contemplando e promovendo a gastronomia típica (SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE, 2021).

Além disso, o comércio geral é diversificado, com infraestrutura adequada para atender à população e visitantes/turistas. Sua cadeia hoteleira é ampla, contempla hotéis maiores (com centro de convenções, auditórios, teatros capazes de sediar eventos com um grande número de pessoas) e pousadas menores e completa-se com renomados e tradicionais restaurantes (ou varejos de alimentação) (SOUSA-SANTOS; SILVA-PEREIRA, 2020) – setor que assume-se como objeto deste estudo.

De acordo com o Guia Quatro Rodas (2012), dois restaurantes de São João del-Rei já estiveram presente no *ranking* dos 50 melhores restaurantes do Brasil.

Registra-se que dentre estes dois restaurantes premiados, está o Restaurante Ouro Velho, destacando-se no comercio local pela tradição e reconhecimento. Embora o mercado local deste segmento seja dotado de concorrência, considerando os inúmeros restaurantes, botecos e pontos de encontros que provém a gastronomia típica ofertada ao turismo, o restaurante em estudo possui somente um concorrente por segmentar seu público de atendimento de atendimento em classe A, ofertando um cardápio compatível com a renda e recursos deste grupo específico.

Contudo, sua administração considera-se como inserido no contexto competitivo, estando ciente das oscilações de mercado e economia e da falta de previsibilidade futura e, por isso, investe constantemente em atualizações, em ofertar ao seu público o que ele demanda e, dentre as principais demandas, está o correto atendimento e preparo de seus colaboradores – sendo assim, a administração do negócio enxerga no treinamento e desenvolvimento de seu quadro de pessoas uma estratégia competitiva de diferenciação no mercado, como mostrado em detalhe na sequência.

**4.2 O treinamento e desenvolvimento de pessoas como estratégia competitiva de diferenciação do Restaurante Ouro Velho no mercado competitivo: relato de caso**

 Portanto, como mencionado, segundo o gestor do Restaurante Ouro Velho, a manutenção de seu quadro de pessoal em constante treinamento e desenvolvimento é o que mantém o diferencial do negócio perante o mercado concorrente e o que o concede ser lembrado entre os principais varejos da cidade de São João del-Rei. Este apontamento converge com as ponderações de Assis, Bartels e Salomão (2022, p.121) de que “os recursos humanos de uma empresa são os responsáveis por sua vantagem competitiva e marca identificativa da organização”.

Portanto, o Restaurante Ouro Velho investe no capital humano, treinando e desenvolvendo seus funcionários, garantindo melhor aproveitamento de processos, aumentando sua qualidade, e estimulando o crescimento de resultados. Os treinamentos são ofertados a partir de duas condições: (1) periodicamente, com cursos diversos, que interessam a todos os colaboradores, geralmente relacionados ao segmento ou qualquer desenvolvimento de habilidades relacionadas ás funções do negócio; (2) sempre que surge algum novo objetivo ou expectativa da organização, sendo ofertado treinamento específico para cumprir tal propósito.

 Assim, independente das duas condições em que são ofertados os treinamentos, a gestão do Restaurante Ouro Velho considera relevante planejar todas as etapas dos treinamentos para que os resultados almejados possam ser obtidos.

Portanto, sistematiza um processo para seus treinamentos, a partir de uma ordem prática: (1) diagnóstico – que se dá no momento da identificação da necessidade de propor treinamentos para resolver algum problemas ou atingir um novo objetivo; é ainda, a determinação do objetivo; é a identificação das competências necessárias para qual o treinamento está sendo proposto; (2) programação do treinamento – é a ideação ou organização do treinamento em si, selecionando os colaboradores a serem treinados (quem treinar), organizando uma escala (como treinar), dentre todas as outras providencias para que o treinamento saia do papel/da proposta e passe a ser executado (em que treinar e quando); (3) implementação – é o processo do treinamento em si, a execução do mesmo, conforme o que foi planejado; é a condução e aplicação do programa de treinamento; (4) avaliação – que pode ser realizada durante o processo de treinamento ou, posteriormente, por um período que que resultados são observados para compreender se o objetivo do treinamento foi concluído com êxito – como mostra o ciclo da Figura 2.



Figura 2 – Etapas dos processos de treinamento dos colaboradores do Restaurante Ouro Velho

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

 A gestão do Restaurante Ouro Velho enxerga na oferta de treinamentos e desenvolvimentos periódicos e sempre que algum novo objetivo surja como uma forma e buscar a melhoria contínua e garantir a superioridade do negócio em detrimento à concorrência. Esta filosofia da gestão é convergente aos apontamentos de Assis, Bartels e Salomão (2022, p.121), de que “a base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança”.

 Além disso, o Restaurante Ouro Velho considera de extrema relevância que todos os treinamentos sejam acompanhados pela sua gestão, que por sua vez, também participa e se qualifica assim como seus colaboradores e com os colaboradores. Compreendem que, no processo de prestação de serviços do segmento, a melhor forma de ensinar é aquela em que dá-se o exemplo de como aprender e de quão importante é aprender e crescer junto com a colaboração. Este apontamento é convergente à literatura:

[...] para a implementação de um sistema de treinamento e desenvolvimento com êxito, é inevitável o envolvimento da alta gestão da empresa, tanto para esclarecer quais sejam os objetivos de novas aprendizagens para o melhor desempenho no trabalho, como, também, para conseguir envolver os funcionários nos programas que objetivam despertar novas aprendizagens para toda a organização (ASSIS; BARTELS; SALOMÃO, 2022, p.121).

 Ainda, faz-se necessário registrar que outras particularidades são reconhecidas pela gestão do Restaurante Ouro Velho como diferenciais para o enfrentamento do mercado competitivo em que esteja inserido – tais como oferta de um serviço de qualidade, tradição, confiança, bom relacionamento com o cliente, trabalho com produtos e fornecedores confiáveis, dentre outros –, mas que em todos estes diferenciais, está sempre o treinamento e o desenvolvimento como a base; ou seja, para a oferta de todos estes demais diferenciais, faz-se primordial que seus colaboradores, em todas as áreas e funções, estejam bem treinados e desenvolvidos e, portanto, justificam como a base da sua diferenciação no mercado varejista de Alimentação de São João del-Rei.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

 Após o estudo de caso relatado sobre o Restaurante Ouro Velho, afirma-se que seu objetivo de identificar sua estratégia competitiva para diferenciar-se no mercado competitivo do varejo de alimentação de São João del-Rei se cumpriu com êxito.

 Constatou-se este negócio, caracterizado como tradicional e reconhecido na localidade pelos serviços que presta e produtos que comercializa, para sua população local e turística, é devidamente gerido, estando sua administração envolvida com o contexto e as mudanças de mercado, bem como cenário econômico-político. Portanto, preocupa-se com seus recursos humanos e ocupa-se de preparar-lhes para colaboração na manutenção da qualidade e reforço de sua imagem frente a seu mercado e perante sua concorrência. Dentre outras vantagens competitivas – tais como: oferta de um serviço de qualidade, tradição, confiança, bom relacionamento com o cliente, trabalho com produtos e fornecedores confiáveis – acredita que o investimento em seus colaboradores, em capital humano, faz-se condição para manutenção de tal diferencial e condições de competitividade.

Conclui-se que a correta gestão de pessoas do Restaurante Ouro Velho, sempre treinando-as e desenvolvendo-as, ocupe-se como estratégia para manutenção de sua produtividade e de sua lucratividade neste cenário competitivo e para enfrentamento de sua concorrência local

Registra-se que não foram encontradas limitações para o desenvolvimento do estudo e para a estruturação deste artigo, contando com a participação efetiva do gestor em entrevista e, ainda, com a bibliografia e a literatura disponível para fundamentação teoria e discussão com os dados coletados e resultados obtidos.

 Em relação às contribuições do estudo, a estruturação deste artigo se faz relevante para estudantes e pesquisadores de Administração e de Gestão, trazendo conhecimentos científicos sobre processos inerentes às tais áreas, principalmente no que tange a administração/gestão de pessoas (de recursos humanos), sendo este um ativo das organizações no contexto atual. Além disso, vem colaborar socialmente, fornecendo informações para administradores e gestores de comércios varejistas de alimentação em geral e, especificamente para os de restaurantes. Para ambos os públicos, a relevância desta abordagem está em corrobora com a compreensão de estudantes/pesquisadores ou administradores/gestores sobre o contexto e cenário atual das organizações produtivas.

 Em relação as sugestões para pesquisas futuras, acredita-se que este estudo de caso possa ser ampliado, e seu objetivo possa ser verificado junto a outros restaurantes de São João del-Rei, transformando-o em um estudo multicasos, mapeando um cenário ampliado e, por isso, local.

**REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução da Diretoria Colegiada n. 216**, de 15 setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216\_15\_09\_2004.html>. Acesso em: 22 abr.2023.

ANDRADE, A. São João del-Rei é quarta cidade do estado com maior pontuação no ranking de ICMS Patrimônio Cultural de 2021. **G1 Zona da Mata**, 10 ago. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2020/08/10/sao-joao-del-rei-e-quarta-cidade-do-estado-com-maior-pontuacao-no-ranking-de-icms-patrimonio-cultural-de-2021.ghtml>. Acesso em: 22 abr.2023.

ASSIS, F. A. A.; BARTELS, L. O.; SALOMÃO, A. H. M. Treinamento e desenvolvimento pela perspectiva dos funcionários: estudo de caso em uma mineradora. **Revista Valore**, v.7, n.1, p.118-135, 2022.

BARBOSA, V. G.; RODRIGUES, A. P. Planejamento empresarial: a gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo. **Revista Ibero-Americana Humanidades, Ciências Educação**, v. 8, n.8, p.69-79, 2022.

BERNARDINO, E. C.; PACANOWSKI, M.; KHOURY, N. E.; REIS, U. A. **Marketing de Varejo na era Omnichannel**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

BISNETO, J. P. M.; LINS, O. B. S. M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.3, n.2, p. 86-109, 2016.

CASTRO, D. S. N.; OLIVEIRA, M. L. L.; VIANA, S K. S.; LORIATO, H. N. As vantagens do treinamento e desenvolvimento e os impactos nos resultados da organização. **Revista Espaço Acadêmico**, v.11, n.2, p.38-56, 2021.

CHIATTONE, P. V. Os impactos do Covid-19 na restauração e as inovações e tendências para o setor. **Atas do ECUI&D 21**, Santarém, v.1, n.1, p.109-118, 18 jun. 2021.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas:** Realidade atual e desafios futuros. Campos Elísios: Grupo GEN, 2017.

FINKLER, R.; ANTONIAZZI, N.; CONTO, S. M. Os impactos da pandemia de Covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes. **Revista Turismo & Cidades**, São Luís, v.2, n.1, p. 88-103, set. 2020.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet:** Uma história da gastronomia. São Paulo: Senac, 2001.

GONZAGA, S. O.; LIRA, C. R. N.; FONSECA, M. C. P. Qualidade de refeições transportadas em restaurante universitário. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, 2021.

GUIA QUATRO RODAS. **A gente vai antes para você ir melhor**. São Paulo: Editora Abril, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades:** São João del-Rei. 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sao-joao-del-rei/panorama>. Acesso em: 22 abr.2023.

INSTITUTO ESTRADA REAL. **São João del-Rei**. 2020.

Disponível em: <http://www.institutoestradareal.com.br/cidades/sao-joao-del-rei/144>. Acesso em: 22 abr.2023.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. C. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

MIEKO, C.; CUNHA, T. 5 Soluções inovadoras para os negócios de alimentação durante a crise. **Portal Sebrae Nacional**, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5-solucoes-inovadoras-para-os-negocios-de-alimentacao-durante-a-crise,4d38d1e079a71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 abr.2023.

MINAS GERAIS. **A cidade de São João del-Rei.** 2021.Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/conheca-minas/turismo/cidade-de-sao-joao-del-rei>. Acesso em: 22 abr.2023.

NOE, R. N. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. Porto Alegre: Grupo A, 2015.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, M. M. S.; DONIZETTI, A. A.; SANTOS, G. M.; OLIVEIRA, M. R. S.; SILVA, Y. V. S. Treinamento de empresas. **Revista de Jornada Científica e Tecnológica do IF Sul de Minas**, v. 14, n.1, 2022.

SÃO JOÃO DEL-REI TRANSPARENTE. **Apresentação da Cidade**. 2021. Disponível em: <https://saojoaodelreitransparente.com.br/presentations/index/type:sjdr>. Acesso em: 22 abr.2023.

SCHLUTER, R. G. **Gastronomia e Turismo**. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2003.

SERRENTINO, A**. Inovações No Varejo:** Decifrando o quebra-cabeça do Consumidor. São Paulo: Saraiva, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Setor de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro**. 2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 abr.2023.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

SOUSA-SANTOS, T.; SILVA-PEREIRA, R. O turismo como impulsionador do desenvolvimento regional: análise no Campo das Vertentes (MG), Brasil. **EURE,** Santiago, v. 46, n. 137, p. 113-133, jan. 2020 .

TRALDI, M. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2004.

1. Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. E-mail: skarllat36@gmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. Orientadora e Professora do curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – E-mail: erikaloureiro.borba@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – E-mail: clodoaldolacerda@yahoo.com.br [↑](#footnote-ref-3)