



## Ações de extensão para a inovação empresarial: estudo de caso em um restaurante de pequeno porte no município de São Bernardo/MA

Clara Maria Leite de Oliveira<sup>1</sup>  
Rafaella Christyna da Conceição Souza<sup>2</sup>  
Jussara Danielle Martins Aires<sup>3</sup>

### Resumo

Este trabalho consiste no relato de um conjunto de atividades de extensão desenvolvidas com o intuito de estimular a inovação empresarial no setor de restauração. A iniciativa se deu no contexto da disciplina Consultoria Empresarial em Turismo, do curso de Bacharelado em Turismo, da Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências Sociais, ministrada no semestre 2024.1. Apesar da inovação ser universalmente considerada uma força de primeira grandeza para a vantagem competitiva, progresso e melhoria de desempenho empresarial (Booyens; Rogerson, 2016), ela ainda é pouco ou superficialmente explorada nas empresas de turismo, principalmente em territórios periféricos (Gomezelj, 2016; Aires et al 2022) Ainda há escassez de pesquisas em empresas desse setor, contemplando estudos de casos para compreender em profundidade, aspectos da inovação e propiciar intercâmbio de ideias e experiências entre empresários e acadêmicos (Aires, 2021). Como contexto digno de análises, o município de São Bernardo, no Maranhão, reúne potencial para melhoria das condições de vida populacional através do fomento da atividade turística induzido pelo estímulo às práticas de inovação no âmbito das empresas. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sinalizam que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) tem aumentado nos últimos coincidindo com o aumento anual das taxas relativas à abertura de novas empresas no ramo de restauração (IBGE, 2022). Empreendimentos desse ramo são considerados estratégicos para se investigar, dada a sua interligação com outros da cadeia turística e por ser considerado um dos mais importantes do setor. Assim, este estudo objetiva descrever esforços realizados com o objetivo de potencializar a inovação e produtividade empresarial num restaurante situado em São Bernardo/MA. Em termos metodológicos, este estudo de caso se caracteriza como descritivo e exploratório sob a abordagem qualitativa. Dados foram coletados, junto a diretores da empresa caso, a partir de um roteiro semiestruturado de questões, adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2020). Seis dimensões foram analisadas: Controles gerenciais, Gestão de operações, Gestão de Marketing, Práticas de inovação, Práticas sustentáveis (ambiental, social e governança) e Transformação digital. A análise do conteúdo dos dados ocorreu no período de 12

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA, Centro de Ciências de São Bernardo - CCSB. São Bernardo, Maranhão, Brasil. Link para Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3726084373620050>. E-mail: clara.mco@discente.ufma.br

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA, Centro de Ciências de São Bernardo - CCSB. São Bernardo, Maranhão, Brasil. Link para Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9355731538217645>. E-mail: rafaella.christyna@discente.ufma.br

<sup>3</sup> Doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro (Portugal). Professora adjunta da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, Centro de Ciências de São Bernardo - CCSB, São Bernardo, Maranhão, Brasil. Link para Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5271545240817342>. E-mail: [jussara.aires@ufma.br](mailto:jussara.aires@ufma.br)



de agosto a 25 de setembro de 2024. Foram identificadas potencialidades e barreiras à inovação. Como principais barreiras, foi verificado que a empresa não monitora os resultados, por meio de indicadores de desempenho (como metas de produção e vendas, por exemplo); tampouco, possui sequer controle sobre os dados de faturamento e custos mensais. A gestão é intuitiva e não há padrões formalizados para a execução de atividades, nem gestão/manutenção de estoque, havendo reposição de produtos e matérias-primas diariamente. Prêmios ou bonificações aos colaboradores não são oferecidos. Foram sugeridas, a implementação de um sistema de reconhecimento e bonificação, bem como a elaboração de *checklists* ou procedimentos que descrevam a sequência dos seus principais processos, atribuindo as responsabilidades das pessoas, estabelecendo critérios de qualidade para a produção, controle e atendimento ao cliente. Também foi identificada a necessidade de se estabelecer uma rotina e uma sistemática com procedimentos padronizados para gerenciar os estoques de produtos e/ou matérias-primas. A direção da empresa foi orientada acerca da necessidade de adoção de pesquisa de métodos de precificação, que considerem o custo, o mercado e os concorrentes para evitar prejuízos ou perda de oportunidades de lucro; como também de pesquisas formais de satisfação de clientes e colaboradores. A elaboração de um plano de marketing e a utilização de ferramentas de comunicação foram indicados como passos essenciais para melhorar a visibilidade da empresa. A direção foi sensibilizada sobre a necessidade de acompanhar tendências de mercado, trocar informações com concorrentes e parceiros, saber usar eficazmente o conhecimento ao seu redor para responder às diversas pressões de stakeholders, a partir da gestão de tecnologias, redes sociais, sistematização de um banco de dados sobre os clientes, da participação em eventos, etc. O restaurante necessita de melhorias significativas especialmente relacionadas à gestão financeira, de operações, marketing, sustentabilidade e transformação digital. Após a realização do diagnóstico, um relatório fornecendo diretrizes para a continuidade de um planejamento estratégico, com o esboço da matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e um plano de ação foi elaborado pelos acadêmicos e entregue aos diretores da empresa, com a devida indicação de provedores de soluções. Como principais forças da empresa foram sinalizadas: localização estratégica, atendimento e produtos de qualidade a preços acessíveis, gestão democrática e flexível, conhecimento do público-alvo e tradição no mercado local. Como fraquezas, foram apontadas: cardápio pouco diversificado e/ou pouco atraente, canais de venda e divulgação, fornecedores insuficientes, ausência de recursos digitais (tecnologias) para agilizar os atendimentos e oferta de produtos, marca não registrada e não divulgada em outros tipos de negócios, site e redes sociais não atualizados. Como oportunidades, foram identificadas: formação de parcerias para aquisição de novas fontes de abastecimento de insumos; aumento de visibilidade, a partir de novos eventos promovidos na cidade e do desenvolvimento de projetos sociais, parcerias com empresas locais, aumento do fluxo de turistas e visitantes, a partir da melhoria na infraestrutura e vias de acesso da cidade, maior qualificação dos funcionários, adoção de práticas sustentáveis e de incentivo ao desenvolvimento endógeno local. Finalmente, como ameaças, foram sinalizadas: carga tributária e impostos excessivos, segurança pública, má sinalização nas vias de acesso e na cidade, pouco incentivo e/ou falta de investimentos do poder público e falta de secretaria de Turismo na cidade. Com base nisso, as ações sugeridas explicitamente no plano de ação entregue aos diretores realçaram a necessidade de investimentos prioritários na realização de cursos e capacitações de colaboradores na área de gestão financeira, operacional, marketing, boas práticas e higiene dos alimentos e na adoção de software de gestão integrada. Manuais e orientações sobre precificação e estratégias para tornar o cardápio mais atrativo e tecnológico foram também entregues. Como um conjunto de esforços de natureza extensionista e continuada, a atividade abre caminhos para a replicação metodológica e caso para ensino. Futuramente, novos acadêmicos poderão intervir na empresa, retomando a consultoria, acompanhamento e avaliação de seu desempenho.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; desempenho; inovação; restaurante; diretores.



## Referências

AIRES, J. D. M. Avaliação de dinâmicas e orientações para a medição da inovação empresarial no turismo. Tese (Doutorado em Turismo) - Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro. Aveiro, 340f. 2021.

AIRES, J. D. M.; COSTA, C. M. M. da; BRANDÃO, A. F. F. A. Rumo a um conceito de inovação no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, [S. l.], v. 16, p. 2577, 2022. DOI: 10.7784/rbtur.v16.2577. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2577>. Acesso em: 20 jul. 2023.

BOOYENS, I.; ROGERSON, C. M. Tourism Innovation in the Global South: Evidence from the Western Cape, South Africa. *International Journal of Tourism Research*, v. 18, n. 5, pp.515–524, 2016. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/jtr.2071>. Acesso em: 02 de jul. 2023.

GOMEZELJ, D. O. A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 28, n. 3, p. 516-558, 2016. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>

IBGE 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/sao-bernardo/panorama>>. Acesso em: 20 set. 2024.

SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). Radar Projeto ALI. SEBRAE, 4, Brasília-DF, 2020. 44-49.