




INDICADORES DE DESEMPENHO NO FOOD SERVICE: EFICIÊNCIA OPERACIONAL, MARGEM E PRODUTIVIDADE

PERFORMANCE INDICATORS IN FOOD SERVICE: OPERATIONAL EFFICIENCY, MARGIN, AND PRODUCTIVITY

INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN: EFICIENCIA OPERATIVA, MARGEN Y PRODUCTIVIDAD

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv2n5-041>

Recebimento dos originais: 18/09/2023

Aceitação para publicação: 18/10/2023

Pedro Henrique Abrão de Sá Guerra

RESUMO

Este artigo analisa os indicadores de desempenho no food service, com enfoque na eficiência operacional, na margem e na produtividade, a partir de uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, a investigação parte do entendimento de que a gestão de serviços de alimentação exige monitoramento contínuo dos resultados, visto que o setor reúne alta sensibilidade a custos, intensa variação de demanda, necessidade de coordenação entre processos e forte dependência da qualidade percebida pelo consumidor. Ao longo do estudo, observou-se que a eficiência operacional está associada ao uso racional dos recursos, à organização das rotinas e à capacidade de converter estrutura e insumos em resultados consistentes, enquanto a margem expressa os efeitos econômicos das escolhas ligadas a compras, produção, trabalho, administração e posicionamento mercadológico, a produtividade, por sua vez, foi compreendida como uma dimensão relacionada ao aproveitamento dos recursos mobilizados e ao equilíbrio entre volume operacional, qualidade de execução e retorno financeiro. Os resultados indicam que essas três dimensões se articulam de forma interdependente, formando uma base analítica relevante para a avaliação do desempenho em restaurantes e operações correlatas, conclui-se que o uso de indicadores contribui para leituras gerenciais mais precisas e para a construção de decisões mais consistentes no contexto do food service.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho. Eficiência Operacional. Margem. Produtividade.

ABSTRACT

This article analyzes performance indicators in food service, focusing on operational efficiency, margin, and productivity, based on a qualitative and descriptive literature review, the investigation is grounded in the understanding that food service management requires continuous monitoring of results, since the sector involves high cost sensitivity, intense demand variation, the need for coordination among processes, and strong dependence on perceived service quality. Throughout the study, it was observed that operational efficiency is associated with the rational use of resources, the organization of routines, and the ability to convert structure and inputs into consistent results, while margin expresses the economic effects of decisions related to purchasing, production, labor, administration, and market positioning, productivity, in turn, was understood as a dimension related to the use of mobilized resources and to the balance among operational volume, execution quality, and financial return. The results indicate that these three dimensions are interdependent and form a relevant analytical basis for evaluating performance in restaurants



and related operations, it is concluded that the use of indicators contributes to more accurate managerial interpretations and to more consistent decision-making in the context of food service.

Keywords: Food Service. Performance Indicators. Operational Efficiency. Margin. Productivity.

RESUMEN

Este artículo analiza los indicadores de desempeño en la industria de servicios de alimentos, centrándose en la eficiencia operativa, el margen y la productividad. A partir de una revisión cualitativa y descriptiva de la literatura, la investigación parte de la premisa de que la gestión de servicios de alimentos requiere un monitoreo continuo de los resultados, dado que el sector presenta una alta sensibilidad a los costos, una intensa variabilidad de la demanda, la necesidad de coordinación entre procesos y una fuerte dependencia de la calidad percibida por el consumidor. A lo largo del estudio, se observó que la eficiencia operativa se asocia con el uso racional de los recursos, la organización de las rutinas y la capacidad de convertir la estructura y los insumos en resultados consistentes, mientras que el margen expresa los efectos económicos de las decisiones relacionadas con las compras, la producción, la mano de obra, la administración y el posicionamiento en el mercado. La productividad, por su parte, se entendió como una dimensión relacionada con la utilización de los recursos movilizados y el equilibrio entre el volumen operativo, la calidad de la ejecución y el retorno financiero. Los resultados indican que estas tres dimensiones están interconectadas, conformando una base analítica relevante para evaluar el desempeño en restaurantes y operaciones relacionadas. Se concluye que el uso de indicadores contribuye a una comprensión gerencial más precisa y a la toma de decisiones más consistentes en el contexto de los servicios de alimentos.

Palabras clave: Indicadores de Rendimiento. Eficiencia Operativa. Margen. Productividad.



1 INTRODUÇÃO

O setor de *food service* ocupa posição relevante nas economias contemporâneas, pois integra produção, serviço, comercialização e relacionamento com o consumidor, exigindo acompanhamento contínuo dos resultados para orientar decisões gerenciais mais precisas, nesse contexto, a análise de indicadores voltados à eficiência operacional, à margem e à produtividade torna-se necessária para compreender o desempenho das unidades de alimentação e sua capacidade de sustentação econômica no mercado (Mhlanga,2018).

Essa compreensão se amplia quando se observa que restaurantes operam sob pressão permanente de custos, oscilação de demanda e concorrência intensa, o que torna insuficiente a condução do negócio com base apenas em percepção empírica, por isso, a literatura aponta que a leitura articulada entre receitas, despesas e aproveitamento dos recursos favorece diagnósticos mais consistentes sobre a saúde financeira e operacional da empresa (Mun; Jang,2018).

A partir dessa lógica, o debate sobre desempenho em *food service* passou a incorporar métricas mais abrangentes, capazes de relacionar insumos, processos e resultados dentro de uma mesma análise, dessa forma, a eficiência passa a ser entendida como a capacidade de transformar recursos em retorno econômico e valor percebido, sem dissociar produtividade, qualidade e viabilidade gerencial da operação (Kukanja; Planinc,2019).

Essa perspectiva se conecta ao entendimento de que produtividade não corresponde ao simples aumento do ritmo de trabalho, porque sua interpretação depende da relação entre esforço empregado, estrutura disponível e resultado alcançado, nessa direção, estudos sobre estabelecimentos franqueados mostram que o formato organizacional e o modelo de gestão influenciam a forma como o desempenho se manifesta nas unidades do setor (Sveum; Sykuta,2019).

Na continuidade dessa discussão, torna-se evidente que os gastos operacionais afetam a lucratividade de maneiras distintas, conforme o porte do restaurante, o tipo de serviço ofertado e a natureza da despesa considerada, assim, custos com alimentos, mão de obra, despesas administrativas e ações promocionais precisam ser monitorados de forma integrada, para que a margem não seja comprometida pela própria configuração da operação (Mun; Jang,2018).

Esse entendimento conduz à valorização da eficiência operacional como eixo interpretativo capaz de conectar custo, capacidade, receita e qualidade do serviço em uma leitura mais ampla da realidade empresarial, sob essa ótica, a avaliação por múltiplos indicadores permite identificar combinações mais favoráveis de recursos e práticas, contribuindo para comparações mais coerentes entre empresas do mesmo segmento (Mhlanga,2018).



Ao aprofundar essa análise, percebe-se que o desempenho financeiro no *food service* não pode ser isolado da experiência oferecida ao consumidor, já que o resultado econômico depende da consistência entre entrega, percepção de valor e gestão interna, pesquisas recentes mostram que operações mais eficientes podem alcançar melhor avaliação de qualidade, revelando proximidade entre racionalidade operacional e satisfação do cliente (Kukanja; Planinc,2019).

Esse movimento analítico também se articula com mudanças mais recentes no mercado, especialmente aquelas relacionadas ao ambiente digital e ao comportamento do consumidor em plataformas de interação, nesse cenário, métricas de engajamento, reputação online e comunicação mercadológica passaram a influenciar os resultados dos restaurantes, ampliando a compreensão de produtividade para além dos limites estritos da cozinha e do salão (Li; Kim; Choi,2021).

Na mesma direção, a transformação digital introduziu novos parâmetros para o acompanhamento do desempenho em *food service*, uma vez que processos automatizados, canais digitais e sistemas de gestão passaram a interferir na agilidade das rotinas e na capacidade de resposta da operação, com isso, a mensuração de resultados passou a exigir indicadores mais aderentes às mudanças estruturais do setor e às exigências contemporâneas de competitividade (Martín-Martín; Maya García; Romero,2022).

Esse cenário evidencia que margem, produtividade e eficiência não constituem dimensões isoladas, porque todas dependem de relações dinâmicas entre custos, organização do trabalho, estrutura empresarial e comportamento da demanda, desse modo, a utilização de indicadores adequados favorece leituras mais profundas sobre perdas, oportunidades de melhoria e possibilidades de crescimento sustentável no setor de alimentação (Mhlanga,2018).

Este artigo tem como objetivo analisar a relevância dos indicadores de desempenho no *food service*, com ênfase na eficiência operacional, na margem e na produtividade, buscando compreender de que maneira essas métricas contribuem para a avaliação e o aprimoramento da gestão, parte-se do entendimento de que decisões apoiadas em evidências favorecem maior consistência administrativa, melhor aproveitamento dos recursos e maior estabilidade competitiva nas operações do segmento.

A justificativa deste estudo reside na necessidade de ampliar a discussão acadêmica sobre instrumentos de mensuração aplicáveis à realidade das empresas de alimentação, tendo em vista a complexidade operacional do setor e sua forte sensibilidade a custos e oscilações de mercado, assim, investigar indicadores de desempenho em *food service* contribui para fortalecer o debate científico sobre gestão e oferece base analítica relevante para compreender fatores associados à permanência e à competitividade empresarial.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO *FOOD SERVICE*

A discussão sobre indicadores de desempenho no *food service* parte da necessidade de observar a operação como um sistema integrado, no qual recursos, processos e resultados precisam ser acompanhados de forma articulada para permitir decisões mais consistentes, nesse sentido, a eficiência operacional surge como uma medida associada à capacidade da empresa de gerar melhores resultados com o uso racional de sua estrutura produtiva e de serviço (Mhlanga,2018).

Essa leitura se conecta à compreensão de que o desempenho de restaurantes depende de métricas que revelem a relação entre custos, receitas e organização interna, pois a simples observação do faturamento não traduz com precisão a qualidade da gestão, por isso, a análise de despesas operacionais permite identificar com maior clareza como determinados grupos de custos afetam a lucratividade e o equilíbrio econômico do negócio (Mun; Jang,2018).

A partir dessa base, a literatura tem demonstrado que a eficiência operacional não se limita ao controle de gastos, visto que seu significado envolve a capacidade de manter a qualidade percebida pelo consumidor ao mesmo tempo em que a empresa administra adequadamente seus insumos e sua estrutura, nessa perspectiva, operações mais eficientes tendem a apresentar melhor alinhamento entre produtividade, porte do estabelecimento e padrão de serviço entregue ao mercado (Kukanja; Planinc,2019).

Essa relação torna-se ainda mais clara quando se observa que o desempenho no setor alimentício também é influenciado pelo formato de organização empresarial, já que diferentes modelos de gestão produzem distintos padrões de controle, supervisão e replicação de processos, estudos com estabelecimentos franqueados indicam que a estrutura institucional interfere nos resultados alcançados e nos níveis de desempenho observados entre as unidades (Sveum; Sykuta,2019).

Na continuidade dessa análise, percebe-se que a eficiência operacional depende da forma como a empresa transforma informações em decisões práticas, especialmente em ambientes marcados por alta rotatividade de pedidos, precibilidade de insumos e necessidade de resposta rápida, nesse cenário, a transformação digital amplia a capacidade de monitorar fluxos, reduzir falhas, padronizar rotinas e acompanhar indicadores com maior precisão dentro das operações de *food service* (Martín-Martín; Maya García; Romero,2022).

Essa ampliação das ferramentas de gestão também repercute sobre a avaliação do desempenho mercadológico, uma vez que os indicadores passaram a incorporar sinais



provenientes da interação do consumidor com a marca em ambientes digitais, assim, métricas relacionadas à comunicação, reputação e engajamento passaram a dialogar com a análise da performance empresarial e com a leitura mais ampla dos resultados organizacionais (Li; Kim; Choi,2021).

Ao retornar ao plano operacional, observa-se que a eficiência pode ser mensurada por métodos comparativos que avaliam o aproveitamento relativo dos recursos empregados por diferentes unidades, permitindo identificar quais estabelecimentos conseguem converter insumos em resultados com maior consistência, essa abordagem favorece diagnósticos mais refinados sobre capacidade instalada, nível de utilização da estrutura e produtividade gerada em cada contexto empresarial (Mhlanga,2018).

Esse diagnóstico torna-se mais robusto quando associado à composição das despesas operacionais, pois diferentes categorias de custo exercem influência distinta sobre a margem e sobre a sustentabilidade econômica do restaurante ao longo do tempo, dessa forma, o monitoramento de gastos com alimentos, trabalho, administração e promoção contribui para uma leitura mais aprofundada da eficiência e das condições reais de rentabilidade do negócio (Mun; Jang,2018).

Contudo, a literatura também indica que qualidade do serviço e eficiência não constituem dimensões afastadas, tendo em vista que a organização adequada dos processos pode favorecer melhor experiência ao cliente e maior estabilidade nos resultados da unidade, por essa razão, a avaliação do desempenho operacional precisa considerar simultaneamente a estrutura interna do restaurante e os efeitos percebidos externamente pelo consumidor (Kukanja; Planinc,2019).

Esse entendimento encontra respaldo em estudos sobre desempenho de estabelecimentos organizados em rede, nos quais a padronização de procedimentos e a governança do modelo empresarial influenciam diretamente a consistência dos resultados, com isso, a análise de indicadores torna-se útil para verificar como determinadas práticas de gestão contribuem para ampliar produtividade, previsibilidade operacional e estabilidade financeira entre diferentes unidades (Sveum; Sykuta,2019).

Em complemento, a inserção de tecnologias digitais fortalece o uso de indicadores mais dinâmicos, capazes de registrar variações de demanda, tempo de atendimento, integração de canais e desempenho das rotinas em tempo mais próximo da operação real, tal movimento redefine a forma de acompanhar a eficiência no *food service* e amplia as possibilidades de ajuste gerencial com base em evidências mais detalhadas (Martín-Martín; Maya García; Romero,2022).



Assim, os indicadores de desempenho mostram-se relevantes para compreender como a eficiência operacional se manifesta no cotidiano das empresas de alimentação, pois permitem integrar custos, produtividade, estrutura organizacional, qualidade do serviço e capacidade de adaptação da operação em uma mesma leitura analítica, assim, sua utilização favorece interpretações mais consistentes sobre a competitividade e a sustentabilidade dos negócios no setor de *food service* (Li; Kim; Choi,2021).

2.2 MARGEM E RENTABILIDADE NA GESTÃO DO *FOOD SERVICE*

A análise da margem no *food service* envolve a compreensão de como receitas e custos se articulam dentro de estruturas operacionais intensivas, nas quais pequenas variações em compras, produção e venda podem alterar de forma significativa o resultado econômico da unidade, por isso, a rentabilidade depende de acompanhamento contínuo e de leitura técnica sobre os fatores que comprimem ou ampliam o retorno financeiro do negócio (Mun; Jang,2018).

Essa perspectiva conduz ao entendimento de que o desempenho econômico dos restaurantes precisa ser examinado para além do faturamento bruto, visto que a geração de receita, por si só, não assegura resultado favorável quando a operação convive com despesas elevadas e baixa conversão produtiva, nesse quadro, a observação da lucratividade oferece base mais consistente para avaliar a sustentabilidade financeira do empreendimento ao longo do tempo (Opstad; Idsø; Valenta,2022).

Na continuidade dessa reflexão, verifica-se que a margem está diretamente associada à eficiência com que os recursos disponíveis são transformados em valor econômico, uma vez que operações mais organizadas tendem a reduzir perdas, melhorar aproveitamento e fortalecer a estabilidade dos resultados, assim, a relação entre eficiência operacional e retorno financeiro revela que desempenho econômico e desempenho gerencial caminham de forma integrada no ambiente do *food service* (Mhlanga,2018).

Essa integração torna-se mais perceptível quando os custos operacionais são analisados por categoria, pois diferentes despesas exercem impactos distintos sobre a lucratividade e exigem respostas específicas por parte da gestão, estudos sobre restaurantes demonstram que gastos com alimentos, mão de obra, administração e promoção afetam a rentabilidade de maneira desigual, o que reforça a necessidade de monitoramento detalhado sobre a composição da margem (Mun; Jang,2018).

Ao avançar nessa análise, observa-se que a rentabilidade também sofre influência da forma como a empresa organiza seu modelo de negócio e sua lógica de expansão, tendo em vista que



estruturas em rede e unidades franqueadas podem apresentar padrões diferenciados de desempenho em razão do sistema de controle e da padronização dos processos, nessa direção, o estudo sobre franquias no setor indica que a configuração organizacional interfere na consistência dos resultados obtidos pelos estabelecimentos (Sveum; Sykuta,2019).

Essa leitura se amplia quando se considera que a margem financeira não decorre unicamente do controle interno, já que a percepção de valor construída junto ao cliente também repercute sobre a capacidade da empresa de sustentar preços, fidelização e fluxo de consumo, por essa razão, qualidade percebida e eficiência operacional mantêm relação próxima com a geração de resultados econômicos mais estáveis no setor de alimentação (Kukanja; Planinc,2019).

Nessa mesma direção, a transformação digital passou a influenciar a rentabilidade dos restaurantes ao introduzir novas formas de controle, integração e resposta operacional, permitindo à gestão acompanhar dados com maior rapidez e reorganizar processos com base em evidências mais precisas, com isso, a margem passou a depender também da capacidade da empresa de incorporar soluções tecnológicas que favoreçam agilidade, coordenação e melhor uso dos recursos disponíveis (Martín-Martín; Maya García; Romero,2022).

Essa mudança estrutural também se conecta ao ambiente competitivo contemporâneo, no qual a presença digital da marca e sua interação com o público influenciam o volume de vendas e a percepção mercadológica do estabelecimento, nesse contexto, ações de comunicação e engajamento podem repercutir sobre o desempenho financeiro ao ampliar a atração de consumidores e fortalecer a conversão comercial em operações de casual dining e segmentos correlatos (Li; Kim; Choi,2021).

Ao retomar o eixo econômico do debate, percebe-se que crescimento e lucratividade mantêm relação complexa no setor de restaurantes, porque a expansão do negócio pode elevar receitas e visibilidade, embora também gere aumento de custos fixos, exigências estruturais e maior exposição a oscilações do mercado, estudos sobre a dinâmica da rentabilidade mostram que a permanência empresarial depende de equilíbrio entre desenvolvimento da operação e manutenção de resultados economicamente viáveis (Opstad; Idsø; Valenta,2022).

Essa constatação reforça a necessidade de utilizar indicadores que permitam acompanhar a margem em conexão com o desempenho global da empresa, uma vez que decisões relacionadas a preço, compras, estoque, pessoal e capacidade produtiva afetam simultaneamente a eficiência operacional e o resultado financeiro, dessa forma, a gestão orientada por métricas favorece respostas mais consistentes diante das pressões cotidianas presentes no *food service* (Mhlanga,2018).



Ao lado disso, a comparação entre diferentes formatos organizacionais evidencia que a rentabilidade também pode ser influenciada pelo nível de alinhamento entre padrões operacionais e execução local, especialmente quando a empresa atua com múltiplas unidades ou sistemas de governança compartilhada, por conseguinte, a leitura da margem precisa considerar a estrutura empresarial como variável associada à previsibilidade dos resultados e à consistência da operação (Sveum; Sykuta,2019).

Diante desse conjunto de evidências, a margem e a rentabilidade mostram-se como dimensões centrais para a compreensão do desempenho no *food service*, pois traduzem os efeitos combinados de custos, eficiência, qualidade, organização e capacidade de adaptação do negócio em contextos de elevada competitividade, assim, sua análise contribui para leituras mais profundas sobre sustentabilidade econômica e sobre os fatores que sustentam a continuidade empresarial no setor (Kukanja; Planinc,2019).

2.3 PRODUTIVIDADE E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS NO *FOOD SERVICE*

A produtividade no *food service* pode ser compreendida como a relação entre os recursos empregados na operação e os resultados obtidos em termos de produção, atendimento, receita e aproveitamento da estrutura disponível, nessa perspectiva, sua análise permite visualizar com maior precisão como pessoas, insumos, tempo e processos são convertidos em desempenho organizacional dentro de contextos marcados por intensa variabilidade operacional (Mhlanga, 2018).

Essa compreensão se amplia quando se observa que a produtividade não se restringe ao volume produzido ou vendido, visto que sua interpretação exige articulação com qualidade do serviço, estabilidade do processo e retorno financeiro alcançado pela unidade, por essa razão, a avaliação de resultados no setor depende de indicadores capazes de integrar quantidade, eficiência e consistência econômica em uma mesma leitura gerencial (Kukanja; Planinc, 2019).

Com isso, a literatura mostra que operações com melhor controle sobre despesas e maior racionalidade no uso dos recursos tendem a alcançar desempenho produtivo mais favorável, pois reduzem perdas e preservam a capacidade de geração de margem ao longo do tempo, assim, a produtividade passa a ser observada como expressão concreta da qualidade da gestão operacional e financeira do restaurante (Mun; Jang, 2018).

Esse entendimento torna-se mais robusto quando a análise inclui as diferenças existentes entre modelos organizacionais, já que estruturas franquizadas e unidades com formas distintas de governança podem apresentar variações relevantes nos padrões de execução e nos resultados



alcançados, estudos sobre estabelecimentos do setor indicam que a configuração empresarial interfere na forma como a produtividade se distribui e se mantém entre diferentes operações (Sveum; Sykuta, 2019).

Ao aprofundar essa reflexão, percebe-se que a avaliação de resultados no *food service* requer métricas sensíveis à realidade concreta da operação, tendo em vista que fatores como localização, capacidade instalada, fluxo de clientes e perfil de serviço influenciam diretamente o rendimento da unidade, nesse cenário, métodos comparativos de eficiência tornam-se úteis para examinar o desempenho relativo dos restaurantes e identificar níveis distintos de aproveitamento produtivo (Mhlanga, 2018).

Essa leitura também se relaciona com a percepção do consumidor, pois operações mais organizadas tendem a oferecer experiência de serviço mais estável, com menor incidência de falhas e melhor coordenação entre tempo, entrega e atendimento, desse modo, produtividade e qualidade percebida passam a compor dimensões próximas dentro da avaliação dos resultados empresariais no setor de alimentação (Kukanja; Planinc, 2019).

Na continuidade dessa análise, observa-se que a transformação digital passou a interferir diretamente sobre a produtividade dos restaurantes, uma vez que sistemas integrados, canais de pedido, automação de rotinas e monitoramento em tempo mais próximo da operação ampliaram a capacidade de coordenação e resposta das empresas, com isso, a leitura do desempenho produtivo passou a incorporar indicadores relacionados à adaptação tecnológica e à fluidez dos processos internos (Martín-Martín; Maya García; Romero, 2022).

Esse movimento também alcança a dimensão comercial do desempenho, pois a produtividade de uma operação depende, em certa medida, da capacidade de manter fluxo de demanda compatível com sua estrutura e seu custo fixo, nesse contexto, estratégias de comunicação digital e relacionamento com o público podem influenciar a geração de resultados ao fortalecer visibilidade, engajamento e conversão em ambientes competitivos do segmento de alimentação (Li; Kim; Choi, 2021).

Ao retornar ao plano econômico, torna-se evidente que a produtividade precisa ser acompanhada em conjunto com a rentabilidade, porque o aumento do ritmo operacional sem controle de custos ou sem qualidade de execução pode ampliar atividade sem produzir ganho financeiro proporcional, nessa linha, estudos sobre lucratividade e crescimento dos restaurantes indicam que o resultado sustentável depende de equilíbrio entre expansão da operação e retorno efetivo sobre os recursos mobilizados (Opstad; Idsø; Valenta, 2022).



Essa constatação reforça a importância de avaliar resultados por meio de indicadores múltiplos, capazes de revelar se o aumento da produção está associado à melhoria real do desempenho ou apenas à intensificação do esforço operacional sem compensação econômica adequada, dessa forma, a produtividade precisa ser lida em articulação com margem, eficiência e estabilidade do serviço para produzir diagnósticos consistentes sobre a situação do negócio (Mun; Jang, 2018).

Ademais, a comparação entre unidades e formatos empresariais mostra que resultados mais favoráveis costumam surgir em operações que conseguem alinhar padronização, controle e flexibilidade de execução, visto que a previsibilidade dos processos contribui para melhor aproveitamento da estrutura e menor dispersão de desempenho entre estabelecimentos, por conseguinte, a produtividade adquire valor analítico relevante na leitura da competitividade do *food service* (Sveum; Sykuta, 2019).

Diante dessas contribuições, a produtividade pode ser entendida como uma dimensão que sintetiza a capacidade do *food service* de transformar recursos em resultados economicamente viáveis e operacionalmente consistentes, pois sua mensuração permite integrar eficiência, qualidade, retorno financeiro e capacidade adaptativa em uma mesma análise, assim, a avaliação de resultados torna-se mais aprofundada e mais aderente à complexidade presente na gestão contemporânea dos serviços de alimentação (Martín-Martín; Maya García; Romero, 2022).

3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, com finalidade descritiva e analítica, orientada para a compreensão dos indicadores de desempenho aplicados ao setor de *food service*, considerando especialmente as dimensões de eficiência operacional, margem e produtividade, a escolha dessa diretriz metodológica decorre da natureza do objeto investigado, que exige interpretação articulada de contribuições teóricas voltadas à gestão, ao desempenho organizacional e à avaliação de resultados no contexto dos serviços de alimentação (Gil, 2008).

A pesquisa foi conduzida com base em levantamento bibliográfico, tomando como referência produções científicas publicadas em acesso aberto entre os anos de 2018 e 2022, recorte temporal definido em razão da atualidade das discussões selecionadas e da aderência ao problema proposto, essa estratégia permitiu reunir estudos recentes sobre desempenho em restaurantes e operações correlatas, favorecendo uma leitura fundamentada sobre métricas gerenciais aplicáveis ao setor.



A constituição do corpus analítico ocorreu a partir da seleção de artigos científicos alinhados ao tema central do trabalho, priorizando textos com pertinência direta às categorias eficiência operacional, margem, rentabilidade, produtividade e avaliação de resultados, para preservar a consistência do estudo, foram considerados apenas materiais com relação efetiva com o ambiente de *food service*, excluindo-se publicações genéricas sobre administração sem vínculo claro com o segmento investigado.

O processo de seleção das referências observou critérios de relevância temática, atualidade dentro do recorte estabelecido e potencial de contribuição para a construção do referencial teórico do artigo, com isso, a base escolhida passou a reunir estudos voltados à análise de custos operacionais, eficiência relativa, transformação digital, desempenho mercadológico e organização empresarial em restaurantes.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, porque busca apresentar e interpretar elementos presentes na literatura especializada acerca dos indicadores de desempenho no *food service*, evidenciando relações entre conceitos, métricas e implicações gerenciais, estudos dessa natureza procuram examinar características de determinado fenômeno e favorecer maior compreensão de sua configuração analítica dentro de um campo específico de investigação (Gil, 2008).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o trabalho fundamenta-se em pesquisa bibliográfica, uma vez que foi elaborado a partir de materiais já publicados e cientificamente sistematizados, essa modalidade permite ao pesquisador entrar em contato com formulações teóricas diversificadas e construir uma interpretação analítica apoiada em contribuições previamente consolidadas na literatura (Lakatos; Marconi, 2003).

A análise do material selecionado foi conduzida por leitura exploratória, leitura seletiva e interpretação temática dos conteúdos, buscando identificar aproximações e distinções entre os autores quanto às formas de compreender eficiência operacional, margem e produtividade no setor, esse movimento permitiu organizar os argumentos de maneira articulada, preservando a coerência interna do texto e a conexão entre os eixos analíticos desenvolvidos ao longo do artigo.

No tratamento das informações, adotou-se uma perspectiva interpretativa, voltada à extração dos sentidos mais relevantes presentes nas publicações selecionadas, considerando as contribuições teóricas e analíticas capazes de sustentar a discussão proposta, desse modo, o foco do estudo concentrou-se na compreensão qualitativa dos achados e de suas implicações para a gestão de operações em *food service*.



A opção por esse percurso metodológico mostra-se adequada porque o tema investigado exige leitura aprofundada de categorias gerenciais que se articulam de maneira dinâmica no cotidiano das empresas de alimentação, nessa direção, a revisão e a interpretação de estudos recentes permitem examinar com maior densidade os fundamentos que sustentam o uso de indicadores de desempenho no acompanhamento da atividade empresarial.

A organização metodológica do estudo buscou assegurar coerência entre problema, objetivo e desenvolvimento argumentativo, permitindo que a análise teórica avançasse de forma progressiva entre os conceitos centrais que estruturam o trabalho, assim, a metodologia adotada oferece base consistente para discutir como a literatura recente tem tratado a mensuração de resultados e a avaliação do desempenho no segmento de *food service*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A literatura analisada permite compreender que os indicadores de desempenho no *food service* formam uma base analítica ampla para interpretar a estabilidade econômica e operacional dos empreendimentos, Mhlanga (2018) mostra que a eficiência pode ser observada pela relação entre recursos empregados e resultados obtidos, Mun e Jang (2018) direcionam a atenção para o impacto das despesas operacionais sobre a lucratividade, Kukanja e Planinc (2019) ampliam essa leitura ao relacionar eficiência, porte e qualidade do serviço.

Essa articulação entre autores evidencia que a análise do desempenho no setor não pode ficar restrita ao volume de vendas ou ao faturamento isolado, Opstad, Idsø e Valenta (2022) demonstram que crescimento e rentabilidade mantêm relação dinâmica, Sveum e Sykuta (2019) acrescentam que a estrutura organizacional influencia a consistência dos resultados, Martín-Martín, Maya García e Romero (2022) completam essa interpretação ao associar transformação digital e reconfiguração dos processos.

No eixo da eficiência operacional, os achados apontam que operações mais organizadas tendem a apresentar maior capacidade de conversão dos insumos em resultados econômicos e funcionais, Mhlanga (2018) sustenta essa proposição ao comparar unidades a partir do aproveitamento relativo de recursos, Kukanja e Planinc (2019) complementam ao mostrar que eficiência e qualidade podem caminhar juntas, Mun e Jang (2018) reforçam que a organização das despesas interfere diretamente nesse equilíbrio.

Ao observar a composição dos custos, torna-se evidente que a margem financeira depende de um controle minucioso sobre diferentes grupos de despesas presentes na rotina dos restaurantes, Mun e Jang (2018) indicam que alimentos, mão de obra, administração e promoção afetam a



lucratividade de formas distintas, Opstad, Idsø e Valenta (2022) ampliam essa discussão ao relacionar resultado econômico e permanência empresarial, Mhlanga (2018) conclui que a eficiência mede justamente a capacidade de sustentar melhores resultados com os recursos disponíveis.

Os estudos também revelam que produtividade e margem precisam ser lidas de forma associada, pois elevação do ritmo operacional sem coordenação adequada pode ampliar atividade sem gerar retorno proporcional, Opstad, Idsø e Valenta (2022) mostram que lucratividade e expansão exigem equilíbrio, Mun e Jang (2018) apontam que custos operacionais mal distribuídos comprimem o ganho financeiro, Kukanja e Planinc (2019) completam que a qualidade percebida interfere na sustentação desse resultado ao longo do tempo.

No plano organizacional, a comparação entre modelos empresariais reforça que a forma de governança interfere na padronização e na previsibilidade do desempenho, Sveum e Sykuta (2019) mostram que estabelecimentos franqueados e unidades sob diferentes arranjos administrativos apresentam variações relevantes de performance, Mhlanga (2018) ajuda a interpretar essa diferença pela ótica do aproveitamento de recursos, Martín-Martín, Maya García e Romero (2022) acrescentam que sistemas e tecnologias de gestão intensificam a capacidade de coordenação entre processos.

Esses resultados sugerem que a eficiência no *food service* depende de uma lógica integrada de gestão, na qual operação, estrutura, atendimento e controle de custos precisam funcionar de modo convergente, Kukanja e Planinc (2019) defendem que a excelência do serviço pode coexistir com racionalidade operacional, Mun e Jang (2018) demonstram que a composição das despesas altera a rentabilidade, Li, Kim e Choi (2021) completam que a presença mercadológica também repercute sobre o desempenho global do restaurante.

A presença digital, nesse contexto, aparece como variável relevante para a avaliação dos resultados contemporâneos do setor, Li, Kim e Choi (2021) mostram que o marketing em redes sociais pode influenciar a performance em restaurantes casual dining, Martín-Martín, Maya García e Romero (2022) ampliam esse argumento ao tratar da digitalização dos processos, Sveum e Sykuta (2019) ajudam a compreender que tais efeitos podem variar conforme a estrutura de gestão e a capacidade de padronização da empresa.

Quando os autores são lidos em conjunto, percebe-se que a produtividade não decorre de intensidade isolada de trabalho, e sim da coordenação entre pessoas, tempo, insumos, tecnologia e experiência entregue ao cliente, Mhlanga (2018) observa isso a partir da eficiência relativa entre unidades, Kukanja e Planinc (2019) relacionam essa organização à percepção de qualidade,



Opstad, Idsø e Valenta (2022) concluem que o desempenho sustentável exige que esse arranjo gere retorno econômico consistente.

A discussão também evidencia que a mensuração do desempenho precisa considerar o contexto específico de cada operação, porque localização, porte, perfil do serviço e modelo organizacional alteram a leitura dos indicadores, Mhlanga (2018) ressalta o peso dessas variáveis na análise da eficiência, Sveum e Sykuta (2019) mostram que a configuração empresarial modifica os resultados, Mun e Jang (2018) reforçam que o impacto dos custos sobre a lucratividade também varia conforme o tipo de restaurante.

Nesse cenário, os indicadores de desempenho assumem função interpretativa mais ampla, pois permitem identificar perdas, pontos de ajuste e potencial de melhoria de forma mais objetiva, Mun e Jang (2018) esclarecem como a leitura das despesas revela fragilidades operacionais, Martín-Martín, Maya García e Romero (2022) acrescentam que dados digitalizados ampliam a capacidade de monitoramento, Li, Kim e Choi (2021) completam que variáveis externas ligadas ao consumidor também integram essa avaliação.

Os resultados obtidos a partir da literatura sugerem que a competitividade no *food service* depende menos de decisões isoladas e mais da capacidade de articular indicadores múltiplos dentro de uma mesma lógica gerencial, Kukanja e Planinc (2019) mostram que eficiência e qualidade se reforçam mutuamente, Opstad, Idsø e Valenta (2022) indicam que rentabilidade e crescimento precisam estar equilibrados, Mhlanga (2018) completa que a superioridade operacional decorre do melhor uso relativo dos recursos.

A análise conjunta dos estudos também permite inferir que a margem não deve ser tratada como resultado final desconectado das rotinas internas, porque ela expressa os efeitos acumulados das escolhas operacionais, organizacionais e mercadológicas realizadas pela empresa, Mun e Jang (2018) evidenciam isso ao detalhar os impactos de cada despesa, Sveum e Sykuta (2019) acrescentam que a forma de gestão condiciona a consistência do desempenho, Martín-Martín, Maya García e Romero (2022) finalizam ao mostrar que a digitalização altera a forma de controlar esse processo.

No que se refere à produtividade, a literatura aponta que sua avaliação se torna mais consistente quando associada à capacidade de manter regularidade, qualidade e retorno econômico em vez de mensurar apenas quantidade produzida, Mhlanga (2018) contribui ao demonstrar a importância da eficiência relativa, Kukanja e Planinc (2019) mostram que produtividade e percepção de valor podem se aproximar, Li, Kim e Choi (2021) completam que a demanda estimulada por interação digital também interfere nesse rendimento.



Dessa maneira, os resultados e a discussão revelam que eficiência operacional, margem e produtividade constituem dimensões interdependentes na análise do *food service*, Mhlanga (2018) esclarece a lógica do aproveitamento de recursos, Mun e Jang (2018) aprofundam a relação entre custos e lucratividade, Kukanja e Planinc (2019), Sveum e Sykuta (2019), Li, Kim e Choi (2021), Martín-Martín, Maya García e Romero (2022), Opstad, Idsø e Valenta (2022) consolidam a compreensão de que o desempenho setorial depende de gestão integrada, leitura contínua dos indicadores e capacidade de adaptação às exigências do ambiente competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que os indicadores de desempenho no *food service* constituem instrumentos relevantes para interpretar a dinâmica operacional e econômica dos empreendimentos do setor, a articulação entre eficiência operacional, margem e produtividade revelou que o desempenho empresarial depende de acompanhamento contínuo, leitura integrada dos processos e capacidade de transformar informações em decisões gerenciais consistentes.

Ao longo da discussão, verificou-se que a eficiência operacional se relaciona com a forma como os recursos são organizados e convertidos em resultados, o que envolve controle de custos, aproveitamento da estrutura, coordenação das rotinas e manutenção da qualidade percebida pelo consumidor, nessa perspectiva, a gestão orientada por indicadores favorece diagnósticos mais precisos sobre perdas, instabilidades e possibilidades de aprimoramento da operação.

No eixo econômico, observou-se que a margem não pode ser interpretada como dado isolado, porque ela expressa os efeitos acumulados das escolhas relacionadas a compras, produção, trabalho, administração e posicionamento mercadológico, por essa razão, a análise da rentabilidade exige observação criteriosa sobre a composição das despesas e sobre a capacidade da empresa de sustentar retorno financeiro em contextos competitivos e mutáveis.

Quanto à produtividade, tornou-se evidente que sua avaliação demanda leitura mais ampla do que a simples mensuração de volume produzido ou atendido, já que o rendimento de uma operação depende da relação entre esforço empregado, qualidade de execução, regularidade do serviço e retorno econômico obtido, assim, a produtividade adquire valor estratégico quando analisada em conexão com eficiência e margem dentro de uma lógica gerencial integrada.

O desenvolvimento do estudo também evidenciou que variáveis como estrutura organizacional, digitalização dos processos, presença mercadológica e modelo de gestão interferem diretamente na forma como os resultados se manifestam no *food service*, isso indica



que a leitura dos indicadores precisa considerar as especificidades de cada operação, evitando interpretações genéricas que desconsiderem as particularidades do contexto empresarial.

Diante desse cenário, o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que o trabalho permitiu analisar a relevância dos indicadores de desempenho no *food service* com ênfase na eficiência operacional, na margem e na produtividade, ao mesmo tempo, a investigação confirmou que tais dimensões se encontram profundamente conectadas e que sua compreensão conjunta amplia a qualidade das análises voltadas à gestão de serviços de alimentação.

A justificativa do estudo também se confirmou ao demonstrar que o setor demanda investigações voltadas à mensuração de resultados e à interpretação dos fatores que sustentam a permanência empresarial, nesse sentido, a reflexão construída oferece contribuição teórica para o campo da gestão em *food service* e amplia a compreensão sobre os fundamentos que orientam decisões mais consistentes em ambientes de elevada exigência operacional.

Por fim, este trabalho reforça a necessidade de continuidade das pesquisas sobre desempenho no setor de alimentação, especialmente em estudos que avancem sobre aplicações práticas, mensuração empírica e comparação entre diferentes formatos de operação, com isso, abre-se espaço para novas investigações capazes de aprofundar o entendimento sobre competitividade, sustentabilidade econômica e organização gerencial no universo do *food service*.



REFERÊNCIAS

- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: *Atlas*, 2008.
- JIA, Susan. Analyzing restaurant customers' evolution of dining patterns and satisfaction during COVID-19 for sustainable business insights. *Sustainability, Basel*, v. 13, n. 9, p. 4981, 2021. DOI: 10.3390/su13094981.
- KUKANJA, Marko; PLANINC, Tanja. Cost-effective service excellence: exploring the relationships among restaurants' operational efficiency, size and service quality. *South East European Journal of Economics and Business*, Sarajevo, v. 14, n. 2, p. 67-81, 2019. DOI: 10.2478/jeb-2019-0014.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: *Atlas*, 2003.
- LI, Jun Justin; KIM, Woo Gon; CHOI, Hyung Min. Effectiveness of social media marketing on enhancing performance: evidence from a casual-dining restaurant setting. *Tourism Economics, London*, v. 27, n. 1, p. 3-22, 2021. DOI: 10.1177/1354816619867807.
- MARTÍN-MARTÍN, Domingo; MAYA GARCÍA, José; ROMERO, Isidoro. Determinants of digital transformation in the restaurant industry. *Amfiteatru Economic*, Bucharest, v. 24, n. 60, p. 430-446, 2022. DOI: 10.24818/EA/2022/60/430.
- MHLANGA, Oswald. Factors impacting restaurant efficiency: a data envelopment analysis. *Tourism Review*, Bingley, v. 73, n. 1, p. 82-93, 2018. DOI: 10.1108/TR-07-2017-0109.
- MUN, Sung Gyun; JANG, SooCheong Shawn. Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, Amsterdam, v. 71, p. 68-76, 2018. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.12.002.
- OPSTAD, Leiv; IDSØ, Johannes; VALENTA, Radim. The dynamics of the profitability and growth of restaurants: the case of Norway. *Economies*, Basel, v. 10, n. 3, p. 53, 2022.
- SOUSA, Mateus Santana et al. Evaluation of the effectiveness of Brazilian community restaurants for the dimension of low-income people access to food. *Nutrients, Basel*, v. 13, n. 8, p. 2671, 2021. DOI: 10.3390/nu13082671.
- SVEUM, Matthew; SYKUTA, Michael. The effect of franchising on establishment performance in the U.S. restaurant industry. Columbia: *University of Missouri*, 2019.