

# A INTEGRAÇÃO DE REFUGIADOS EM ESTABELECIMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS NA CIDADE DE SÃO PAULO [BRASIL]: UMA PROPOSTA DE VALOR

The Integration of Refugees in Food and Beverage Businesses in Sao Paulo [Brazil]: A Value Proposition

BRUNO SANTANA MATHIAS<sup>1</sup> & ELIZABETH KYOKO WADA<sup>2</sup>

## RESUMO

Atualmente, cresce o número de países que enfrentam escassez de mão de obra. Na contramão desta tendência, aumenta o número de pessoas refugiadas no mundo. O problema de pesquisa do presente estudo tem como questão central: Por que a integração do refugiado pode se tornar uma proposta de valor para os estabelecimentos de A&B? O estudo está classificado como pesquisa qualitativa. Durante a fase do estudo de caso, foi desenvolvido um roteiro de entrevista. A análise dos dados coletados se deu por intermédio da categorização, e nas evidências recombinações, contou-se com as 'proposições teóricas', e como técnica analítica a 'construção da explicação'. Os benefícios da integração foram diversos, evidenciados, detalhados na literatura, percebidos e explorados. As implicações para os estabelecimentos tenderam para a estabilidade da oferta de mão de obra, maior eficiência para o local, a cultura organizacional transformada e transferência de conhecimento entre os funcionários. O desenvolvimento de um App Mobile é proposto como Business Plan.

## PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Alimentos e Bebidas; Refugiados; Proposta de Valor; São Paulo, Brasil

## ABSTRACT

Currently, the number of countries that face labor shortages is on the rise. Contrary to that trend, the number of displaced people is increasing. The present study's research problem has as its main question: Why the integration of refugees could become a value proposition for food and beverage businesses? The study is categorized as qualitative research. During the case study phase was developed an interview script. The analysis of the data collected was performed through categorization; the re-combined evidence relied on 'theoretical propositions', and the 'development of the explanation' as an analytical tool. The benefits of the integration were diverse; they were evidenced, detailed in the literature, perceived, and explored. The implications for the businesses leaned towards labor supply stability, more efficiency to the establishment, transformed organizational culture and knowledge transfer amongst employees. The development of a mobile App was proposed as a Business Plan.

---

<sup>1</sup> **Bruno Santana Mathias** – Mestre. Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3031543872134868> E-mail: [bruuno1985@yahoo.com.br](mailto:bruuno1985@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> **Elizabeth Kyoko Wada** – Doutora. Bolsista de Produtividade Desen. Tec. e Extensão Inovadora do CNPq - Nível 2 Professora no Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4904816535433696> E-mail: [ewada@uol.com.br](mailto:ewada@uol.com.br)

## KEYWORDS

Tourism; Food and Beverage; Refugees; Value Proposition; São Paulo, Brazil.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, o número de refugiados aumenta a cada ano, segundo os dados do Comitê Nacional para os Refugiados [CONARE]. Conforme a Plataforma Interativa das Decisões em Plenário do CONARE, de janeiro de 2016 a abril de 2021, o Brasil recebeu 75.213 solicitações de refúgio. Segundo dados da Polícia Federal, entre 2010 e 2017, 93 mil haitianos entraram no País. Conforme Moura (2021), mesmo com o cenário desfavorável, imigrantes haitianos continuam buscando moradia no Brasil, visto que a política externa brasileira, os interesses de empresas nacionais, como também a imagem acolhedora do País, são alguns fatores que contribuem para que este continue sendo visado pelos haitianos. Países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Panamá, Peru e Caribe têm sido generosos em receber refugiados, mas já se encontram no seu limite (ACNUR, 2021).

Entre janeiro de 2017 e agosto de 2020, o Brasil acolheu 609.049 venezuelanos e, em suma, cerca de 262,5 mil migrantes e refugiados venezuelanos vivem no país (UNODC, 2022). A estratégia de interiorização do Governo Federal tem ajudado a melhorar a situação destes indivíduos, sendo que um a cada cinco venezuelanos são voluntariamente deslocados para outras regiões do país (ACNUR, 2021). Hoje, a maior crise de refugiados do mundo é a dos sírios, mas desde que a Federação da Rússia lançou no dia 24 de fevereiro de 2022, a ofensiva militar na Ucrânia, mais de três milhões de pessoas que ali viviam, atualmente estão em busca de refúgio nos países que lhe fazem fronteira, fazendo com que os ucranianos já assumam a segunda posição no mundo em número de refugiados. De acordo com o Alto Comissário da ONU para refugiados, as “consequências humanitárias para as populações civis serão devastadoras. Não há vencedores na guerra, mas inúmeras vidas serão dilaceradas” (Grandi, 2022, p.1)

De acordo com o presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [Abrasel], Paulo Solmucci, bares e restaurantes começaram a recontratar funcionários após muitos trabalhadores serem demitidos durante a pandemia Corona Virus Disease 2019 [Covid-19]. Dados de pesquisa realizada com empresários do setor durante o mês de setembro de 2021, apontou que estes estabelecimentos enfrentam dificuldades para recontratar mão-de-obra. Os refugiados trazem consigo diversas experiências, além de possuírem de acordo com o estudo do Perfil Socioeconômico dos Refugiados no Brasil (UNHCR, 2019), elevado capital linguístico e

capital escolar acima da média dos brasileiros.

Diante deste cenário, a justificativa do presente estudo se apoia no número crescente de pessoas que buscam refúgio e a escassez de funcionários qualificados no mercado de trabalho brasileiro. O estudo tem como o seu objetivo geral identificar os possíveis benefícios da integração do refugiado em estabelecimentos de A&B na cidade de São Paulo, como uma proposta de valor.

## **NEGÓCIOS EM A&B**

O Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo, conforme a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021). A cidade de São Paulo é uma potência econômica e lar de mais 12 milhões de brasileiros (IBGE, 2019); são mais 20 mil restaurantes e 30 mil bares, com uma gastronomia rica e diversificada, marcada pela culinária de 52 países, alguns deles entre os melhores restaurantes do mundo (Cidade de São Paulo, 2021).

De acordo com o presidente executivo da Abrasel, Paulo Solmucci, mais de 1,2 milhão de postos de trabalho e 300 mil empresas do setor foram fechados por causa da pandemia (Abrasel, 2021). Em 2020, o faturamento da indústria de alimentos cresceu 12,8% em relação a 2019, o que representa 10,6% do Produto Interno Bruto nacional. Mesmo diante dos desafios da pandemia Covid-19, os investimentos no mercado interno da indústria de alimentos e bebidas se mantiveram em expansão, o setor sendo responsável pela criação de 20 mil novos postos de trabalhos diretos em 2020 (ABIA, 2021).

Em 2021, o Food Service [setor de alimentação fora do lar] teve a sua retomada de crescimento (ASN, 2021). Conforme a ABIA (2021), a venda da indústria de alimentos para o Food Service teve uma estimativa de crescimento entre 10% e 20% em 2021. Segundo a ABIA, o fator que contribuiu para este crescimento foi o processo de transformação digital, pois a pandemia obrigou a maioria dos estabelecimentos a desenvolver o seu processo tecnológico. O outro ponto ligado diretamente a este retorno do faturamento do setor foi o andamento da vacinação (ASN, 2021).

Conforme pesquisa da Abrasel, em 2021 quase três em cada quatro estabelecimentos do ramo de alimentos e bebidas fora do lar (72%), contavam com menos funcionários na sua grade do que antes da Covid-19. Seguindo o que foi encontrado na pesquisa, parte das empresas que

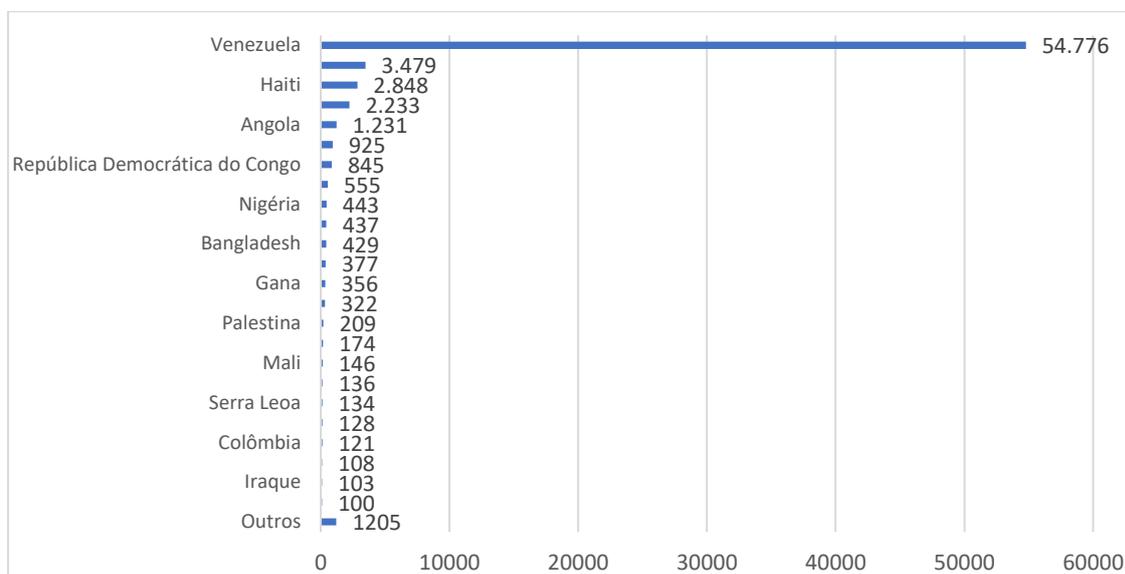
estão contratando hoje, acabam esbarrando em um problema que já se tornou comum no setor de alimentação, o de conseguir encontrar profissionais. Espera-se que esta situação deva se complicar ainda mais, visto que os funcionários que foram demitidos durante a pandemia, tiveram que encontrar outras formas de renda, assim como, muitos se tornaram microempreendedores individuais [MEIs].

## **REFUGIADOS**

Os seres humanos ao se deslocarem, deslocam consigo as suas esperanças e expectativas, carregam consigo seus vínculos, sua história e seus costumes, as suas tradições e os seus idiomas. Igualmente, os humanos ao se movimentarem, estão em busca de melhores condições de subsistência (Stefanelli & Bastos, 2016). Os Refugiados são pessoas que deixaram o seu país por fundados temores de perseguição relacionados à religião, etnicidade, pertencimento a um determinado grupo social ou opinião política, questões de raça, conflitos armados ou violação dos direitos humanos (ACNUR, 2021).

No Brasil, a presença de refugiados cresce exponencialmente segundo os dados CONARE, Comitê constituído por representantes governamentais e não governamentais, na qual a ACNUR possui voz, mas não direito à voto. O Comitê, em parceria com a ACNUR, desenvolveu uma Plataforma Interativa de Decisões sobre o Refúgio, e por intermédio desta ferramenta é possível a visualização de dados sobre casos deferidos, indeferidos, cessação e perda, além de extinção e excepcionalmente arquivamento e, conforme ela, de janeiro de 2016 até abril de 2021, o Brasil recebeu 75.213 solicitações de refúgio (CONARE, 2021). Cabe ressaltar a grande diversidade de pessoas oriundas de 114 nacionalidades de janeiro de 2016 até abril de 2021.

**Figura 1. Solicitações de refúgio no Brasil por nacionalidade de janeiro de 2016 a abril de 2021**



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir das Decisões Plenário Conare de janeiro de 2016 até abril de 2021.

De acordo com o estudo do Perfil Socioeconômico dos Refugiados no Brasil (ACNUR, 2019), os refugiados possuem elevado capital linguístico e capital escolar acima da média dos brasileiros. Segundo a pesquisa, dentre os 487 refugiados entrevistados, 6,37% falam quatro idiomas ou mais, 37,99% falam três idiomas, 45,17% falam dois idiomas e 10,47% falam apenas um idioma. Vale ressaltar que no caso dos brasileiros, no entanto, apenas 5% da população fala inglês, sendo que apenas 1% domina o idioma (Moneytimes, 2019). Ao observar o nível de escolaridade do refugiado, a pesquisa aponta que 31,33% concluíram o ensino superior. No Brasil, segundo a Pesquisa Nacional de 2019, a taxa de analfabetos com 15 anos ou mais de idade foi estimada em 6,6% (IBGE EDUCA, 2019).

No Brasil, o indivíduo que deseja pedir refúgio, antes de tudo, precisa se cadastrar no Sistema do Comitê para os Refugiados [SISCONARE], plataforma desenvolvida pelo Governo Brasileiro e implementada em 15 de setembro de 2019, por onde tramitam todos os processos relacionados aos refugiados. Após o cadastro, com login e senha, o indivíduo tem o acesso liberado ao sistema e pode iniciar o preenchimento do formulário de solicitação de refúgio; logo após a finalização do preenchimento, é gerado um número de controle. Por conseguinte, o solicitante deve agendar um horário de atendimento na Polícia Federal, para registro e coleta da biometria, com o fim de realizar a emissão do Protocolo de Refúgio (Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2022).

Os solicitantes de refúgio no Brasil acessam dois tipos de documentos possíveis: O Protocolo de Refúgio [Sisconare e Sei] e o Documento Provisório de Registro Nacional Migratório [DPRNM]. O DPRNM é emitido pela Polícia Federal, de forma gratuita. A identidade tem em formato plástico, e apresenta uma sequência de uma letra, seis números e um dígito, todos na cor vermelha, que correspondem ao Registro Nacional Migratório [RNM]. O DPRNM tem a validade de um ano ou enquanto o processo de refúgio estiver ativo. Por meio de um aplicativo de celular é possível realizar a leitura do QR Code para verificar a validade do DPRNM, já que este dado não é impresso no registro. A CRNM está substituindo, aos poucos, o antigo Registro Nacional de Estrangeiro [RNE]. Para emitir o documento normalmente é necessário pagar uma taxa. Entre as principais diferenças da CRNM e do DPRNM é a sua validade, que é de nove anos, a sua cor azul e o termo RESIDENTE escrito na parte frontal (Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2022). São necessários para contratação de solicitantes de refúgio e refugiado: documento de Identificação de acordo com a categoria Migratória, o Cadastro de Pessoas Física [CPF], a Carteira de Trabalho Digital e comprovante de residência.

## **PROPOSTA DE VALOR**

O que é Valor? O Valor, a saber, pode ser estudado sobre o âmbito, da ética normativa, sendo objeto da Filosofia, Psicologia, Sociologia, Antropologia, Política e Economia. Na Economia, o valor é a importância que uma pessoa dá a determinado bem ou serviço, seja para uso pessoal, seja para troca, para o valor de um produto, sendo o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes fornece (Porter, 1989). Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor supri algo completamente novo e inesperado pelo cliente, dada a ausência no mercado, e geralmente esse algo novo tem relação com a tecnologia.

A introdução de uma mudança no estabelecimento é considerada como um fator chave e estratégico, principalmente em ambientes altamente competitivos. Incorporar programas com objetivos econômicos e sociais de modo a introduzir a diversidade cultural pode ser uma oportunidade de adicionar crescimento e valor a empresa (Fleury, 2000). A visão da competitividade nos estabelecimentos está mais ligada às capacidades e às competências individuais (Ferreira, Guardia & Guardia, 2017). Conforme Lacerda, Cunha e Biz (2021), os estudos direcionados para a liderança para inovação no setor de serviços apontam que o tema Liderança Transformacional é o assunto mais abordado nessa linha de pesquisa. Segundo os autores, a liderança que a inovação exerce têm-se como foco, o saber lidar com os problemas

característicos encontrados no ambiente da organização, enfatizando conseqüentemente, o devotamento aos recursos humanos.

Knippenberg e Schippers (2007) partem da pesquisa sobre como as diferenças entre os membros do grupo de trabalho influem no desempenho do grupo, bem como as atitudes de cada indivíduo, igualmente a interação interpessoal em relação ao bem-estar subjetivo. Segundo os autores, grupos que possuem um amplo conhecimento, com habilidades e que disponham de uma visão diferente, tendem a deter um estoque de recursos em maior número para lidar com os problemas não comuns no cotidiano. Assim, uma força de trabalho culturalmente diversificada, têm maneiras diferentes de pensar, analisar e resolver problemas, visto que trazem consigo uma bagagem distinta (Velten & Lashley, 2018).

Nesse sentido, um grupo de trabalho mais diversificado resulta em um grupo mais criativo e mais inovador do que um grupo mais homogêneo, que tende a chegar em um consenso prematuro sobre questões que necessitam de cuidados (Knippenberg & Schippers, 2007). Em suma, essa diversidade contribui em adicionar valor para o estabelecimento e, por analogia, a integração do refugiado perante o estabelecimento tende a inserir uma base de conhecimentos com diversas informações positivas, já que os funcionários em vista desse convívio, adquirem experiências positivas. Conforme Tarantini (2016), os estabelecimentos que possuem refugiados em seu quadro de funcionários, relataram múltiplos benefícios, como, melhoria da imagem corporativa, maior engajamento de funcionários, aumento da credibilidade do estabelecimento perante a sociedade, o aprendizado junto a um novo tipo de mercado, funcionários altamente competitivos, funcionários motivados e uma menor taxa de turn over.

Diante dos benefícios supracitados, Silva et al. (2021) colocam que existem obstáculos a serem superados para uma integração eficiente. As entrevistas com os gestores apontaram que os empregadores são altamente dependentes das ONGs para uma efetiva contratação de refugiados, sendo a mediação destas instituições fundamentais e necessárias, uma vez que, se objetiva facilitar o recrutamento, gerar redução de custos e tempo, além de ajudar na definição do perfil ideal para função a ser exercida na organização. Em consonância com estas informações, a tecnologia pode vir a ser uma aliada para a mediação, de um possível desdobramento de uma nova ferramenta ativa, capaz de conectar, o refugiado e o empregador, ademais, reduzir o tempo efetivo para integração, os custos, as etapas da seleção, e a diminuição da dependência das ONGs. O desenvolvimento de uma ferramenta ativa para este fim, pode ser relevante, a fim de atingir uma integração mais eficiente.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa proposta está classificada na grande área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, e segundo a sua finalidade como uma Pesquisa Aplicada. O estudo está classificado segundo os propósitos como pesquisa exploratória e segundo a natureza dos dados como uma pesquisa qualitativa, pesquisa de campo, não experimental. O problema de pesquisa do presente estudo foi formulado como uma pergunta. Assim, o presente estudo inicia com a seguinte questão central: Por que a integração do refugiado pode se tornar uma proposta de valor para os estabelecimentos de alimentos e bebidas?

O estudo tem como o seu objetivo geral identificar os possíveis benefícios da integração do refugiado para os estabelecimentos de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo, como uma proposta de valor. Como objetivos específicos, o estudo pretende: contextualizar o perfil diverso do refugiado no Brasil; analisar a relevância da integração do refugiado como proposta de valor para os estabelecimentos de alimentos e bebidas; identificar as vantagens da integração do refugiado como indivíduo no país; e descrever as etapas para contratação do refugiado no Brasil. Para apoiar a análise, foram consideradas quatro proposições: (P1) O Brasil acolheu nos últimos anos refugiados de diversos países do mundo; (P2) As empresas de A&B buscam vantagem competitiva no setor; (P3) Os refugiados possuem elevado capital linguístico e elevado capital escolar; (P4) Nas regiões da América o Brasil tem uma legislação de refúgio considerada moderna.

Inicialmente as palavras-chave [Negócios em A&B; Refugiados; Proposta de Valor] foram inseridas na Web em *sites* de buscas como: Scientific Electronic Library Online (SciELO); Google Acadêmico; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Scopus; EBSCO, com a finalidade de servir para encontrar artigos, periódicos e bases de dados. A internet foi utilizada para realizar buscas de livros online, *sites* como o da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA); Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL); IBGE e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A pesquisa documental foi utilizada para complementar a fundamentação da pesquisa. A pesquisa foi feita nos seguintes *sites*: Ministério da Justiça e Segurança Pública e no site do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR).

A organização da análise seguiu três etapas conforme proposto por Bardin (2016): a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. O estudo

de caso como método de pesquisa é relevante quando a questão da pesquisa exige uma descrição abrangente e detalhista de algum fenômeno social, geralmente esse método é utilizado em questões de pesquisa formuladas partindo de ‘como’ ou ‘por que’ algum fenômeno se comporta (Yin, 2015).

Para coleta de dados o presente estudo optou pelas entrevistas curtas de estudo de caso, com duração de cerca de no máximo uma hora, quando foi seguido o protocolo de estudo de casos, parte dele rigorosamente, sendo explorado pontos de interesse do entrevistador. As entrevistas foram realizadas em três estabelecimentos de alimentos e bebidas, a fim de propiciar um estudo mais robusto. Em cada estabelecimento foi entrevistado o Gerente ou o Proprietário. O pesquisador realizou refeições em cada um dos estabelecimentos e registrou as observações coletadas em diário de bordo. Após a realização da coleta de dados, foram utilizadas como estratégia geral para a análise de dados as ‘proposições teóricas’ que levaram ao estudo de caso, e como técnica analítica a ‘construção da explicação’.

**Matriz de Amarração do Estudo** - A matriz de amarração metodológica proposta por Mazzon em 1978, é um instrumento de análise e permite que o pesquisador tenha uma visão clara dos seus objetivos, bem como a efetividade, eficácia e transparência do estudo (Telles, 2001).

**Figura 2. Matriz de amarração metodológica da presente pesquisa**

Modelo de pesquisa	Objetivos da pesquisa	Proposições de Pesquisa	Questões da Pesquisa	Técnicas de Análise	Resultados da Pesquisa
	<p>Identificar os possíveis benefícios da integração de refugiados em estabelecimentos de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo, como uma proposta de valor</p> <p>Contextualizar o perfil diverso do refugiado no Brasil.</p>	<p>O Brasil acolheu nos últimos anos refugiados de diversos países do mundo</p>	<p>Aspectos positivos da integração no local de trabalho</p>	<p>Levantamento bibliográfico e Pesquisa documental das características sócio demográficas e educacionais do refugiado no Brasil.</p>	<p>Adquirir dados científicos que apontem os benefícios da integração dos refugiados, e apresentá-los como Proposta de valor a para o setor de alimentos e bebidas</p>
	<p>Analisar a relevância da integração do refugiado como proposta de valor em estabelecimentos de A&amp;B</p>	<p>As empresas de alimentos e bebidas buscam vantagem competitiva no setor</p>	<p>Fatores que influenciam forças de trabalho culturalmente diversas</p>	<p>Levantamento bibliográfico</p>	<p>Propor um aplicativo que conecte os refugiados aos empregadores do setor de alimentos e bebidas</p>
	<p>Identificar as vantagens da contratação do refugiado em estabelecimentos de A&amp;B, partindo das peculiaridades do refugiado com o indivíduo no país.</p>	<p>Os refugiados possuem elevado capital linguístico e elevado capital escolar</p>	<p>Conexão entre competência cultural e diversidade cultural</p>	<p>Estudo de Casos Múltiplos, Entrevistas Semi estruturadas e Observação</p>	
	<p>Descrever as etapas para contratação de refugiado no Brasil.</p>	<p>Nas regiões da América o Brasil tem uma legislação de refúgio considerada moderna</p>	<p>Legislação Brasileira</p>	<p>Pesquisa documental</p>	

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mazzon (1978).

## RESULTADOS

**Perfil dos entrevistados** - A Gestora (G1) é proprietária do estabelecimento (E1) há 12 anos; a Gestora (G2) é coordenadora de A&B há três meses no estabelecimento (E2); e o Gestor (G3) é analista de Departamento Pessoal e de Recursos Humanos do estabelecimento (E3) há um ano.

O Estabelecimento (E1), onde G1 trabalha, atua no ramo alimentação saudável e equilibrada, desde 2010, com atendimento no próprio estabelecimento, localizado em Pinheiros, São Paulo, ou com entrega pelo canal de delivery. O Estabelecimento (E2), onde G2 trabalha é um café, restaurante e coworking, localizado na Consolação, dentro de um Hotel. O Estabelecimento (E3) onde G3 trabalha atua no ramo de cookies, foi fundado em 2015, possui atualmente 36 franquias e 10 unidades próprias. A observação participante no Estabelecimento (E1) foi realizada no dia 16 de julho de 2022, a observação participante no Estabelecimento (E2) foi realizada no dia 15 de julho de 2022 e a observação participante no Estabelecimento (E3) foi realizada no dia 16 de julho de 2022.

**Entrevistas** - A proprietária do Estabelecimento (E1) decidiu contratar pessoas refugiadas para dispor de um leque de opções e para ter a oportunidade de conhecer pessoas novas. Em relação ao perfil do refugiado no estabelecimento, a maioria era de homens, com idade entre 25 e 30 anos, vindos de diversos países, como Venezuela, Senegal, Haiti, Congo e Argentina. A proprietária do Estabelecimento (E1) acredita que o elevado capital linguístico dos refugiados, contribui para o estabelecimento. A proprietária denota também que o processo de contratação de refugiados é igual a de brasileiros.

A gerente do Estabelecimento (E2) denota que o estabelecimento contrata pessoas refugiadas para mostrar que eles são diferentes, que o estabelecimento é inclusivo. Ela expressa, e cita alguns benefícios da inclusão, como à própria inclusão social, a empatia entre os colaboradores e o relacionamento da equipe. A gerente do estabelecimento, deixa claro que não especifica perfil, e que a contratação não difere da contratação dos colaboradores brasileiros.

Segundo o gerente do Estabelecimento (E3), ele contrata pessoas refugiadas por oportunidade e pela qualificação dos mesmos. Todos os refugiados contratados pela empresa até o momento vieram da Venezuela. Para o gerente do Estabelecimento (E3), existe sim uma agregação de valor para o estabelecimento, com a contratação de pessoas em situação de refúgio. O gerente denota alguns benefícios da contratação como: desempenho de trabalho e a harmonização de equipes. Podemos ver que da mesma forma como os outros estabelecimentos, o gerente do

Estabelecimento (E3), não vê diferença na contratação do refugiado e a do brasileiro, menciona que apenas a questão da documentação do próprio refugiado, que as vezes não está completa, mas que isso não impede a contratação dos mesmos.

Conforme estabelecido no início deste estudo, às proposições estabelecidas, aqui são analisadas. A primeira proposição deste estudo (P1), o Brasil acolheu nos últimos anos refugiados de diversos países do mundo. Foi coerente no observado no Caso (E1), (E2) e não para o (E3). No caso (E1) o estabelecimento já contratou para o seu quadro de funcionários refugiados vindo de vários países do mundo, como Venezuela, Senegal, Haiti, Congo e Argentina. No caso (E2), o estabelecimento já contratou refugiados de diversos países, a Gestora do (E2) explica também que o estabelecimento não especifica perfil, logo, a origem do refugiado durante a seleção de contratação. No caso (E3), o gestor (G3) aponta que o estabelecimento até o momento só contratou pessoas refugiadas vindas da Venezuela.

A segunda proposição da pesquisa (P2) As empresas de alimentos e bebidas buscam vantagem competitiva no setor. Foi coerente no observado, nos três casos, (E1), (E2) e (E3). No caso (E1), a gestora (G1) aponta que, de certo a contratação de pessoas refugiadas pelo estabelecimento, proporciona um aumento no seu leque de opções, como também proporciona ao estabelecimento conhecer pessoas novas. No caso (E2), a gestora (G2), denota que o estabelecimento visa com a contratação de pessoas refugiadas, mostrar que o estabelecimento é diferente, e que o estabelecimento é inclusivo. No caso (E3), o gestor (G3), salienta que na medida que o estabelecimento contrata refugiados, logo de fato agrega-se valor para a empresa.

A terceira proposição (P3), os refugiados possuem elevado capital linguístico e elevado capital escolar. Foi coerente no observado no caso (E1) e (E3) e visto de forma diferente no caso (E2). No caso (E1), o (G1) destaca como uma vantagem para o estabelecimento o refugiado falar diversos idiomas, ressalta que o estabelecimento já teve refugiados contratados para desempenharem a função de garçom, e que isso contribuiu ao atendimento ao cliente. No caso do (E3), O gestor assinala que os refugiados são altamente capacitados, e que estão contribuindo com o aumento de desempenho das equipes. O caso (E2), difere do (E1) e (E3), a gestora (G2) menciona, que durante a contratação de pessoas refugiadas, o capital linguístico deste indivíduo não é observado, a gestora aponta que como se trata de um restaurante que fica dentro de um hotel, acaba sendo natural que os funcionários contratados falem mais de um idioma, indica que o que o estabelecimento procura, são pessoas que tenham força de vontade, e coloca a saber,

essa diversidade entre os funcionários é vista mais como um desenvolvimento de empatia e relacionamento pelos membros da equipe.

A quarta proposição (P4), nas regiões da América o Brasil tem uma legislação de refúgio considerada moderna. Foi coerente no observado nos três casos (E1), (E2) e (E3). Nos três casos, para os gerentes, o processo de contratação de refugiados não difere da contratação de brasileiros.

## DISCUSSÃO

Conforme a Plataforma interativa do CONARE, o Brasil recebeu entre janeiro de 2016 e abril de 2021, solicitações de refúgio de pessoas oriundas de 114 nacionalidades, sendo as 5 primeiras nacionalidades com maior número de refugiados vindos da Venezuela, Senegal, Haiti, Síria e Angola (CONARE, 2021). A entrevista nos estabelecimentos (E1), (E2) e (E3) reforçam os dados apresentados pelo CONARE, e a proposição (P1).

G1:

[...] Tivemos de vários lugares: Venezuela, Senegal, Haiti, Congo e Argentina [...] (G1, Estabelecimento - E1).

G2:

[...] Hoje eu tenho 16 colaboradores, dos 16, 2 são refugiados [...], [...] É da Angola, os dois [...] (G2, Estabelecimento - E2).

G3:

[...] Hoje na empresa, não estamos mais com tantos refugiados, alguns deles deixam com cinco, seis meses saem e vão migrando de estado para estado né. Mas todos foram da Venezuela [...] (G3, Estabelecimento - E3).

Portanto foi ratificada a proposição (P1): o Brasil acolheu nos últimos anos refugiados de diversos países do mundo.

A cidade de São Paulo possui mais de 20 mil restaurantes e 30 mil bares segundo os dados da cidade, com uma gastronomia rica e diversificada, possui uma culinária de 52 países (Cidade de São Paulo, 2021). Conforme a Abrasel (2021), parte dos estabelecimentos que estão contratando hoje, acabam se esbarrando no problema que é de conseguir encontrar profissionais qualificados. A proposição (P2) As empresas de alimentos e bebidas buscam vantagem competitiva no setor, pode ser ratificada pelo G1, G2 e G3:

[...] Foi uma forma de abrir o leque de opções e conhecer pessoas novas. Contratar é muito difícil e não tem, porque não diversificar [...] (G1, Estabelecimento E1).

Para o G2, é importante para o estabelecimento passar para os clientes que o estabelecimento é inclusivo e que a integração agrega valor:

*A gente quer mostrar que somos diferentes, que somos inclusivos. Então assim, a rede defende isso, e conseqüentemente no restaurante também [...], [...] pra mim a vantagem, 1º lugar a inclusão social, e quando você fala da inclusão social, você fala também da, empatia, entre os próprios colaboradores, então quando tem pessoas assim, eles tem que dar mais atenção, tem que aprender a ouvir, tem que aprender a parar, escutar, entender, se colocar no lugar do outro, e isso é muito importante para o relacionamento da equipe [...]* (G2, Estabelecimento E2).

Para o G3 a integração do refugiado é uma proposta de valor e uma vantagem competitiva no setor:

*[...] através do pessoal que vêm para o Brasil né, são totalmente qualificados, estão sempre à disposição, e eles se encaixaram nos perfis que a gente busca [...]* (G3, Estabelecimento E3).

A introdução de uma mudança no estabelecimento, é considerada um fator chave e estratégico, a competitividade está ligada as capacidades, e as competências individuais do indivíduo (Ferreira, Guardia & Guardia, 2017). Os benefícios da integração de refugiados para os estabelecimentos, pode ser ratificada, por Tarantini (2016), como à: melhoria da imagem corporativa, maior engajamento de funcionários, aumento da credibilidade do estabelecimento perante a sociedade, o aprendizado junto a um novo tipo de mercado, funcionários altamente competitivos, funcionários motivados e uma menor taxa de *turn over*.

A terceira proposição do estudo (P3) Os refugiados possuem elevado capital linguístico e elevado capital escolar. Pode ser ratificada a partir dos dados do Perfil Socioeconômico dos Refugiados no Brasil (UNHCR, 2019) apresentados no Capítulo 4 e abaixo pelas entrevistas dos gestores, G1, G2 e G3. Para o G1 a questão do elevado capital linguístico dos refugiados, tem contribuído para o estabelecimento:

*[...] No atendimento ao salão, que tivemos apenas um, contribuía sim pois ajudava quando tínhamos estrangeiros como clientes [...]* (G1, Estabelecimento E1).

Da mesma forma para o G2:

*[...] Tem, mas assim, como aqui é um Hotel, então as pessoas costumam falar outros idiomas aqui, aí então assim [...]* (G2, Estabelecimento E2).

Para o G3, a qualificação dos refugiados tem contribuído para o estabelecimento:

*[...] Influência na questão de harmonização de equipe mesmo, por exemplo, quando você coloca os 2 venezuelanos que trabalham aqui, super capacitados e eles sempre estão ensinando alguma coisa a mais para o restante da equipe né, hoje eles são, eu posso falar, são quase líderes de equipe, tem um bom desempenho de trabalho, e harmonização de equipe [...]* (G3, Estabelecimento E3).

A quarta proposição (P4) Nas regiões da América o Brasil tem uma legislação de refúgio considerada moderna. O passo a passo para contratação foi descrito no Capítulo 4 deste estudo, a contratação de pessoas refugiadas não difere da contratação de brasileiros. Para o G1, o processo é o mesmo da contratação de um brasileiro:

*[...] Exatamente o mesmo processo. Não tem motivos para ser diferente. Sempre com análise de Currículo, entrevista online e posteriormente teste prático [...]* (G1, Estabelecimento E1).

Para o G2, é uma contratação normal:

*[...] É uma contratação normal, não tem diferença, a documentação dele é igual, então assim, é o documento de identidade é a carteira de trabalho, a carteira de trabalho agora é digital, então ela foi lá só fez a carteira digital, pronto, é assim, não tem nada de diferença, de uma outra contratação [...]* (G2, Estabelecimento E2).

Para o G3, a documentação do próprio refugiado que as vezes acaba tornando o processo mais lento:

*[...] Normalmente, eles não têm toda documentação. Por exemplo, comprovante de residência fixo, como eles estão sempre morando de aluguel, não tem. Título de Eleitor, eles não votam no Brasil, eles não vão ter, então tem assim alguns documentos que eles não têm [...]* (G3, Estabelecimento E3).

Em suma as quatro proposições estabelecidas no início foram reforçadas pelo marco teórico e pelo estudo de caso. Durante as entrevistas com os gestores, o desenvolvimento de um *app mobile* como ferramenta ativa, para conectar o refugiado com os estabelecimentos de A&B na cidade de São Paulo, foi mencionado e têm-se a opinião dos gestores G1 e G3.

G1:

*Acho maravilhoso. Com certeza usaríamos, pois sinto falta de algo mais prático e rápido na busca de mão de obra [...]* (G1, Estabelecimento - E1).

G3:

*Seria sim, porque, por exemplo, é, se você tem lá dentro do seu aplicativo alguns documentos, que tem que ter, então, quando eles vierem fazer a entrevista para uma possível contratação, eles já vão estar com essa documentação toda em dia. Alguns de fato não vão ter a informação do que precisa para fazer um registro formal. E tendo essas informações vai agregar muito* (G3, Estabelecimento E3).

Objetivou-se com os resultados, contribuir para o desenvolvimento de projetos que auxiliem o entendimento de processos e a aplicação de estratégias para integração de refugiados nos estabelecimentos de A&B, como proposta de valor, no intuito de identificar as competências e

os benefícios para a melhoria do desempenho de suas organizações. O desenvolvimento de um *App mobile* como uma ferramenta ativa para conectar o refugiado e os estabelecimentos de alimentos e bebidas na cidade São Paulo é proposto no *Business Plan*.

## **BUSINESS PLAN**

O desenvolvimento de um *App mobile* pela Refugee and food Brazil, foi pensado como uma ferramenta ativa para auxiliar refugiados que buscam uma integração no mercado de trabalho especificamente, nos estabelecimentos de A&B na cidade São Paulo. Da mesma forma este *App*, tem o propósito de facilitar aos empregadores que buscam inserir refugiados em seus quadros de funcionários.

O que concerne a Refugee and food Brazil? - A Refugee and food Brazil será uma organização sem fins lucrativas, de direito privado, dotada de personalidade jurídica. A Lei nº 9.532/97, conceitua uma organização sem fins lucrativos, organizações que não apresentam *superávit* e com o objetivo de realizar uma mudança social a partir das suas receitas. A participação das organizações sem fins lucrativos, são de grande importância, pois complementa as inúmeras lacunas sociais que não são preenchidas pelo governo (Pinto, 2012).

Para que a Refugee and food Brazil exista, contamos com Parceiros Mantenedores que acreditam na importância do fortalecimento de ações sociais. A Refugee and food Brazil, pretende inicialmente constituir um Conselho consultivo, composto, por um Gestor e um representante de cada Mantenedor. A RefugeeAndFood Brazil irá oferecer por intermédio de um *App mobile* "RAF" uma conexão fácil e rápida entre os refugiados e os proprietários de estabelecimentos de alimentos e bebidas.

O conceito do negócio é conectar quem está procurando emprego, o 'refugiado' com quem está contratando no setor de A&B, o 'proprietário' ou o 'gerente'. A missão é conectar quem está procurando emprego com quem está contratando, a visão estratégica é expandir a diversidade em negócios de A&B no Brasil. Os valores são: Cultura; Diversidade; Impacto; Autonomia, Inovação; Transparência e Integração. O RAF poderá ser baixado de forma gratuita e estará disponível para os sistemas Android e iOS. O Design do aplicativo irá possuir uma interface personalizada onde os usuários terão o seu próprio perfil, eles poderão efetuar o seu login por intermédio de rede social ou e-mail. O mesmo será integrado ao *Website* da empresa e estará disponível em dois idiomas, português e inglês. O aplicativo disponibilizará ferramentas para

que seja possível receber doações do público em geral. Vale ressaltar que não existe no mercado brasileiro até o presente momento nenhum aplicativo de celular que seja voltado para contratação de refugiados no setor de A&B.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo de casos múltiplos, possibilitou seu amplo e detalhado conhecimento, tornando-se possível, identificar os fatores que influenciam a integração de refugiados, para os estabelecimentos de A&B. Teve-se como objetivo geral identificar os possíveis benefícios da integração do refugiado em estabelecimentos de A&B na cidade de São Paulo, como uma proposta de valor. Como objetivos específicos: Contextualizar o perfil diverso do refugiado no Brasil; Analisar a relevância da integração do refugiado como proposta de valor para os estabelecimentos de A&B; identificar as vantagens da integração do refugiado como indivíduo no país; e descrever as etapas para contratação do refugiado no Brasil.

Notou-se que o número de refugiados aumenta a cada ano e que o Brasil continua a receber inúmeras solicitações de refúgio, visto que a Política externa brasileira, a imagem acolhedora e a legislação considerada moderna, contribuem para que os refugiados continuem buscando refúgio no país. A cidade de São Paulo é uma potência econômica, e possui mais de 20 mil restaurantes e 30 mil bares. Parte das empresas que estão contratando, alegam dificuldades de encontrar profissionais qualificados. As solicitações de refúgio, vêm de pessoas oriundas de 114 nacionalidades, sendo as cinco primeiras nacionalidades com mais solicitações de refúgio oriundas da Venezuela, do Senegal, do Haiti, da Síria e da Angola. Os refugiados possuem elevado capital linguístico e elevado capital escolar, 45,17% dos refugiados falam 2 idiomas, 31,33% dos mesmos já concluíram o ensino superior.

Os benefícios da integração dos refugiados para os estabelecimentos de A&B são diversos, estes foram evidenciados durante a pesquisa, detalhados na literatura, percebidos e explorados durante a fase do estudo de caso. As implicações para os estabelecimentos tenderam-se para a estabilidade da oferta de mão de obra, em uma maior eficiência para o local, a cultura organizacional transformada e transferência de conhecimento entre os funcionários. Os estabelecimentos do estudo de caso que buscaram na sociedade os refugiados como uma oportunidade de valor, conseguiram transformar esse valor, em valor compartilhado, em geração de valor econômico e valor para sociedade.

As etapas para contratação de refugiados foram descritas, os solicitantes de refúgio no Brasil, possuem dois tipos de documentos possíveis, o Protocolo de refúgio e o DPRNM, os documentos necessários para contratação de solicitantes de refúgio e refugiados além dos citados acima são: o CPF, a carteira digital de trabalho e o comprovante de residência. As principais Legislações, Leis, Decretos, Resoluções, Portarias e Documentos Internacionais, verificaram-se durante o estudo.

Portanto, conclui-se neste estudo, que todos os objetivos foram devidamente tratados e alcançados. Existem limitações no estudo, a pandemia de Covid-19 acabou trazendo inúmeros obstáculos, estes quanto para este pesquisar, seja quanto para os estabelecimentos, e para os refugiados. As possibilidades de contato com os estabelecimentos, tornou-se dificultosa, os estabelecimentos precisaram ser fechados devido as restrições, houve também de fato a diminuição do fluxo de refugiados, haja vista que novas regras de acesso foram aplicadas nas fronteiras durante a pandemia. Logo, com a diminuição das restrições, é esperado que o fluxo de refugiados aumente novamente. É importante que o estudo seja repetido em outras localidades, haja vista que o estudo se concentrou tão somente na cidade de São Paulo, posto isto, é uma limitação da própria pesquisa, desta maneira os resultados aqui, não podem ser generalizados.

Enfim, espera-se com este estudo contribuir para o mercado. Como *business plan* este estudo propõem para interessados em operacionalizar o mercado, o desenvolvimento de um *app mobile* como ferramenta ativa para conectar os refugiados e os estabelecimentos de A&B na cidade de São Paulo.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. (2021, 13 out.). *Bares e restaurantes começam a recontratar, mas falta de mão de obra qualificada já é sentida*. [Link](#)

ACNUR. (2020). *Guia para a contratação de refugiados e solicitantes de refúgio: Garantindo uma inclusão de sucesso*. Fundação Tent e Missão Paz, com apoio do ACNUR. [Link](#)

ACNUR. (2021). *Interiorização beneficia mais de 50 mil refugiados e migrantes da Venezuela no Brasil*. [Link](#)

Agência Sebrae de Notícias. (2021, 17 mai.). *Retomada do faturamento de 54% das MPE ficará para 1º de setembro, caso vacinação acelere*. [Link](#)

Mathias, B. S., & Wada, E. K. (2023). A integração de refugiados em estabelecimentos de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo: uma proposta de valor. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 15(4), 966-985. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v15i4p966>

Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2021, 22 abr.). *Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021*. [Link](#)

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Cidade de São Paulo. (s/d). *Por que São Paulo*. Dados e Fatos. [Link](#)

Coordenação-Geral do Comitê Nacional para os Refugiados. (2021). *Plataforma Interativa de Decisões*. Ministério da Justiça e Segurança Pública, ACNUR, 2021.

Fernandes, V. (2019, 15 jul.). Apesar de estar no currículo, apenas 1% dos brasileiros realmente fala inglês fluente. *MoneyTimes – BusinessTimes*. [Link](#)

Ferreira, L. B. F., Guardia, M. S. de A. B., & Guardia, S. R. R. (2017). A inovação como fonte de vantagem competitiva em restaurantes temáticos de Brasília. *Universitas: Gestão e TI*, 7(1-2), 41-49. [Link](#)

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas [online]*, 40(3), 18-25. [Link](#)

Grandi, F. (2022, 24 fev.). *Declaração sobre a situação na Ucrânia atribuída ao Alto Comissariado da ONU para Refugiados*. ACNUR. [Link](#)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Educa. (2019). *Conheça o Brasil – População*. [Link](#)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Cidades e Estados*. [Link](#)

Knippenberg, D. v., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. [Link](#)

Lacerda, L. L. L., & Cunha, C. J. C. A., & Biz, A. A. (2021). Liderança para inovação nos setores de hospitalidade e turismo: revisão integrativa da literatura. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), 22-49. [Link](#)

Mazzon, J. A. (1978). *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos de marketing*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo]. [Link](#)

Ministério da Justiça. (2018). *Apresentação SISCOONARE*. CONARE.MJ. [Link](#)

Moura, S. M. (2021, 21 set.). Mesmo com cenário desfavorável, imigrantes haitianos seguem buscando o Brasil. Por quê?. *Jornal da USP*. [Link](#)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios*. 2011. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Pinto, N. dos S. E. (2012). Diferenças entre empresas comerciais. E empresas sem fins lucrativos no meio social. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 21(1), 1-28. [Link](#)

Mathias, B. S., & Wada, E. K. (2023). A integração de refugiados em estabelecimentos de alimentos e bebidas na cidade de São Paulo: uma proposta de valor. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 15(4), 966-985. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v15i4p966>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, 06 jan.). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review Brasil*. [Link](#)
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva, P., El-Aouar, W., Severo, E., Brito, L., & Castro, A. (2021). Integração de refugiados envolvendo experiências de gestores organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(2), 338-352. [Link](#)
- Stefanelli, M. M. C., & Bastos, S. (2016). Missão Paz: lugar de Hospitalidade e Acolhimento aos I-Migrantes na Cidade de São Paulo, SP. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 8(3), 256-273. [Link](#)
- Tarantini, V. C., & Almeida, G. A. de. (2016). *A integração dos refugiados no Brasil e os direitos humanos: o papel das empresas*. [Dissertação, Universidade de São Paulo, São Paulo]. [Link](#)
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *RAUSP - Management Journal*, 36(4), 64-72. [Link](#)
- UNODC. (2021). Fluxo de migrantes venezuelanos no Brasil cresceu mais de 900% em dois anos. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime. [Link](#)
- UNHCR, & ACNUR. (2019). *Perfil Socioeconômico dos Refugiados no Brasil*. [Link](#)
- Velten, L., & Lashley, C. (2018). The meaning of cultural diversity among staff as it pertains to employee motivation. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 105-113.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 10 fev. 2023

Aceito: 23 out. 2023