

Gestão de Alimentos e Bebidas

Suelen Siqueira dos Santos

Luciana Alves da Silva Tavone

INFORMAÇÕES SOBRE O AUTOR

Suelen Siqueira dos Santos

- Doutoranda em Ciência de Alimentos na UEM-PR.
- Mestra em Ciência de Alimentos pela UEM-PR (2017).
- Graduada em Engenharia de Alimentos (bacharelado) pela UFGD-MS (2015).

Sobre o Autor

É doutoranda em Ciência de Alimentos pela Universidade Estadual de Maringá – UEM-PR. Mestra em Ciência de Alimentos pela Universidade Estadual de Maringá – UEM-PR (2017). Graduada em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal de Grande Dourados – UFGD-MS (2015). Tem experiência na área de ciência e tecnologia de alimentos. Atualmente, trabalha com extração de compostos bioativos de frutas e resíduos de frutas, para aplicação em alimentos como corantes naturais e fontes de antioxidantes.

Luciana Alves da Silva Tavone

- Doutoranda em Ciência de Alimentos na UEM-PR.
- Especialista em Docência no Ensino Superior: Tecnologias Educacionais e Inovação pela UniCesumar-PR (2019).
- Mestra em Engenharia de Alimentos pela UEM-PR (2018).
- Graduada em Engenharia de Alimentos (bacharelado) pela UFGD-MS (2015).

Sobre o Autor

É doutoranda em Ciência de Alimentos pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências de Alimentos pela Universidade Estadual de Maringá – UEM-PR. Pós-graduada em Docência no Ensino Superior: Tecnologias Educacionais e Inovação pelo Centro de Ensino Superior de Maringá – UniCesumar-PR (2019). Mestra em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual de Maringá UEM-PR (2018). Graduada em Engenharia de Alimentos pela Universidade

Federal da Grande Dourados – UFGD (2015). Durante a graduação, foi monitora bolsista de Ensino de Graduação nas disciplinas de Refrigeração na Indústria de Alimentos, Operações Unitárias I e Fenômenos de Transporte. Sua experiência profissional iniciou no ramo sucroalcooleiro, ao concluir o curso de Técnico em Açúcar e Alcool (2008). Desenvolveu atividades no setor de Garantia de Qualidade e Produção de Alimentos Industrializados e *in natura*, em frigoríficos e laticínios e na área de pesquisa científica em Engenharia e Ciência de Alimentos. Trabalha com modelagem matemática, processamento de alimentos, reaproveitamento de resíduos e extração de antioxidantes. Atualmente, é professora orientadora de pós-graduação e tutora na Educação a Distância (EaD), atuando na docência do ensino superior dos cursos de Engenharia, Gastronomia e afins.

INTRODUÇÃO DO LIVRO

Caro(a) aluno(a), iniciaremos nossos estudos relacionados à disciplina Gestão de Alimentos e Bebidas.

Na Unidade 1, compreenderemos a importância de sondar o mercado e suas especificidades, antes de investir na abertura de uma empresa, enquanto empreendedor do ramo alimentício e de bebidas. Também, abordaremos a divisão de setores dentro de um empreendimento de A&B, bem como a responsabilidade de cada um dos envolvidos, principalmente em relação ao papel de gestor.

Na Unidade 2, estudaremos as técnicas dos serviços gastronômicos, abordando alguns tópicos importantes, como a brigada de salão e a organização dessa equipe. Trataremos, também, sobre os tipos de estabelecimentos e serviços, sua qualidade e padronização, bem como a classificação dos restaurantes que comercializam alimentos e bebidas e as técnicas de atendimento e etiqueta.

Na Unidade 3, estudaremos o funcionamento da brigada da cozinha, assim como a importância de um bom e eficiente *layout* para se produzir alimentação com qualidade, em qualquer setor que for necessário. Além disso, discutiremos os documentos necessários para o funcionamento da cozinha industrial, bem como a apresentação das normas higiênicas e de segurança, além dos Procedimentos Operacionais Padrões (POP), imprescindíveis para o trabalho e o bom desempenho dentro de uma cozinha.

Por fim, na Unidade 4, aprenderemos sobre as técnicas de gerenciamento e os modelos gerenciais utilizados na gestão de empresas dos ramos de alimentos e bebidas e hotelaria e eventos, baseados na Gestão da Qualidade Total (GQT). Estudaremos, ainda, sobre o gerenciamento de bares e restaurantes, além de conhecer algumas ferramentas gerenciais e as principais atribuições de um gestor, bem como as especificidades do setor de eventos. Com isso, esperamos contribuir para um estudo mais completo sobre esse ramo, que é tão importante na atualidade.

UNIDADE I

Teorias Sobre o Mercado de A&B

Luciana Alves da Silva Tavone

Introdução

Caro(a) aluno(a), nesta unidade, iremos abordar e entender a importância de fazer o estudo da análise de mercado antes de iniciar a abertura de uma empresa. Quais os diferenciais que um empreendedor deve ter, para que o seu estabelecimento consolide-se no mercado, bem como que processos devem ser tomados e quais os órgãos governamentais que podem ajudar nesse período de transição?

Além do mais, abordaremos a divisão de setores, dentro de um empreendimento de A&B, e quem são os responsáveis por cada setor de um estabelecimento, bem como a importância do papel do gestor dentro da empresa e quais precauções devem ser tomadas para que o estabelecimento mantenha seu sucesso. Ainda, trataremos sobre como deve ser a admissão dos colaboradores e qual a razão de buscar pessoas qualificadas para exercer as atividades no setor de A&B, além de como os recursos humanos devem ser tratados e sobre relevância de treinamentos e a razão pela qual a padronização do serviço é considerada um diferencial para os clientes.

Outrossim, falaremos a respeito dos fatores que levam a elaboração de um cardápio e como este item é considerado um dos *marketings* do setor A&B. Uma comida bem elaborada, com qualidade e dentro dos padrões de higiene é o diferencial do setor, e a não garantia dos itens pode levar o estabelecimento a fechar as portas. Como gastrônomo, é importante entender essas premissas, pois são os elementos essenciais para o sucesso.



Fonte: piksel / 123RF.

Setores de Gestão

Quando falamos de estabelecimentos de A&B, os setores podem variar, de acordo com o seguimento, por exemplo, bares, restaurantes, *food trucks*, lanchonetes, bistrôs, padarias, pois cada um possui sua divisão de afazeres, para que o serviço seja entregue, ao cliente, com a mais alta qualidade. Mesmo que cada estabelecimento tenha suas particularidades, as premissas de divisão são, quase sempre, as mesmas, pois tem-se um setor gerencial, o setor de compras e estocagem, o setor de atendimento, o setor responsável por realizar os preparos, além do setor financeiro.



Figura 1.1 - Equipe de restaurante

Fonte: Wavebreak Media Ltd / 123RF.

Vale considerar que, para que cada setor funcione com qualidade, os colaboradores responsáveis devem ser qualificados e capacitados para desempenhar suas funções. É relevante que treinamentos periódicos com os funcionários seja um diferencial para o estabelecimento. Respeitar as hierarquias e a organização dentro do estabelecimento, mantendo as regras propostas, manterá as tarefas contínuas e dentro do prazo de execução determinado.

Gerência do Estabelecimento

O gerente de um estabelecimento de Alimentos e Bebidas (A&B) é o colaborador que deve ter o diferencial dentro do empreendimento. Esse cargo, muitas das vezes, é desempenhado pelo

próprio dono do negócio. O maior problema observado em estabelecimentos é o despreparo das pessoas para exercer a função por falta de qualificação. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é um órgão que ajuda os empreendedores do segmento de A&B a estabelecerem-se no mercado competitivo. A entidade oferece diversos cursos, tanto pagos quanto gratuitos, na modalidade a distância e presencial, de capacitação e orientação sobre como gerir, de forma correta, os estabelecimentos.



Figura 1.2 - Gerência de equipe

Fonte: Olena Kachmar / 123RF.

O responsável por gerir todo o negócio é o gerente. Este supervisiona se os colaboradores que trabalham em outros setores estão desempenhando suas funções corretamente, lidera as equipes, mantém a comunicação direta entre salão e cozinha, bem como avalia a disciplina e o comprometimento de todos os envolvidos no serviço de entrega dos A&B.

Para ser um gerente de sucesso, deve-se ter uma postura extremamente profissional, ter bom relacionamento com os funcionários, ser proativo, ter facilidade em comunicar-se com qualquer tipo de cliente, visto que, normalmente, o gerente fica a maior parte do seu tempo de serviço no salão do estabelecimento. O gerente, geralmente, é quem recepciona os comensais, dando um tratamento diferenciado. O relacionamento interpessoal e a educação são requisitos indispensáveis para este cargo. Depois do dono do estabelecimento, o gerente é o colaborador com maior hierarquia dentro da empresa.

Conforme citado, o gerente pode ou não ter uma formação. É observável profissionais bastantes competentes, os quais não fizeram graduação na área de administração, gerenciamento ou afins, que têm um *feeling* para o negócio. Para desempenhar o cargo, o importante é ter a visão de administrar. Ademais, o conhecimento em realização de preparos não é um requisito, porém ajuda o gerente a entender e designar a função dos outros profissionais.

O ideal, dentro da empresa de A&B, é que o gerente entenda a função de todos os cargos, como garçons, *barmans*, chefe da cozinha, *maître*, para que mantenha uma conexão e o controle de possíveis erros que possam vir a acontecer. O setor financeiro também pode ser de responsabilidade do gerente. Devido a isso, o profissional deve ter uma noção básica de orçamentos e custos. O funcionamento do empreendimento depende do fluxo do caixa positivo, então, se o gerente não mantiver as rédeas do negócio, o estabelecimento pode fechar suas portas por falência.

Algumas das atribuições que o gerente tem é prezar pelo serviço de qualidade e padronizado. Imagine que, a cada vez que o cliente for até o estabelecimento, exista um tipo de tratamento ou uma despadronização na refeição servida. Esses erros devem ser observados e resolvidos pelo gerente. O gerente deve estar sempre atualizado, realizando pesquisas de valores de ingredientes e serviços, para manter os preços cobrados justos.

Realizar reuniões com seus subordinados é uma característica de gerentes líderes e com visão de negócios. Deixar a equipe a par dos acontecimentos e ocorrências dentro do estabelecimento pode ajudá-lo a resolver problemas e, até mesmo, evitá-los. O gerente nunca deve manter somente para si os assuntos relacionados ao empreendimento, uma vez que dividir informações é essencial.

Dessa forma, concluímos que, além de gostar do que faz, o gerente deve ter, antes de tudo, a famosa vocação. Gerenciar um negócio de alimentos e bebidas é árduo e cansativo, o que exige empenho do profissional, visto que, em muitas ocasiões, não há finais de semanas ou feriados para descanso.

Setor de Compras

O setor de compras é o que faz o estabelecimento funcionar. Imagine que, durante o horário de funcionamento de um restaurante, o estabelecimento deixe de vender seus pratos, devido à falta de ingredientes para elaborar os preparos. Este é um erro grave e atribuído ao setor responsável pelas compras de mantimentos.

Nenhuma empresa ou organismo sobrevive sem seus suprimentos. Por isso, o setor deve ser coordenado, além de funcionar perfeitamente, evitando erros. Um chefe de cozinha não irá desempenhar seus serviços se não houver ingredientes, assim como o garçom precisa de bandejas para levar, aos clientes, os alimentos e bebidas, assim como, se faltar, no estoque, bebidas, não há como o *sommelier* fazer uma sugestão ao comensal. Diante disso, podemos observar a responsabilidade do profissional que está alocado no setor de compras e a importância de manter o diálogo dos setores.



Figura 1.3 - Conferência de estoques

Fonte: dolgachov / 123RF.

Independente de o estabelecimento de A&B ser de pequeno, médio ou grande porte, há um responsável pelo setor de catalogar e comprar os suprimentos. Esse colaborador fará orçamentos com os fornecedores e negociará valores, prazos e quantidades mínimas e máximas de mercadorias a serem adquiridas. O setor deve ter um gestor preparado e com capacitação, caso contrário, pode levar o estabelecimento à falência, realizando compras desnecessárias. A gestão estratégica é um diferencial.

Além de fazer a compra de ingredientes e bebidas para manter o processo de produção, o setor deve pensar em manter o conforto dos clientes e funcionários do estabelecimento, buscando opções de uniformes confortáveis, equipamentos de trabalho que estejam dentro das normas e legislação trabalhista, cadeiras confortáveis, itens de higiene com qualidade, etc.

Atualmente, com a pegada verde dentro dos estabelecimentos, o setor de compras deve estar atento à sustentabilidade. Buscar fornecedores que respeitam o meio ambiente e oferecem produtos com o selo de qualidade ambiental e com preço justo é uma tendência do mercado. A busca por produtos sustentáveis pode aumentar as vendas dos estabelecimentos, uma vez que os clientes mais modernos estão de olho no que adquirem.

O histórico de compras realizado pode ser feito de forma manual ou com a utilização de softwares específicos. A premissa é manter um arquivo para ter um balanço de gastos e, se necessário, um gerenciamento de fluxo de compras. É preciso ficar de olho nos fornecedores que dão mais descontos, em épocas de alimentos sazonais, além de ter a facilidade de saber qual fornecedor buscar e fazer um comparativo com o último valor de compra, analisando se houve acréscimo ou decréscimo nos valores dos produtos.

Dessa forma, podemos entender que o setor tem a missão de minimizar os impactos de falta de suprimentos, viabilizar o lucro a ser gerado no estabelecimento, pois é a partir da compra que se faz os cálculos de venda e lucro do produto oferecido, devendo manter um relacionamento interpessoal com os demais setores da empresa, visando manter-se atento às demandas de compras necessárias, bem como o bom relacionamento com os seus fornecedores.

FIQUE POR DENTRO

No setor gastronômico, o restaurante que recebe a estrela Michelin é respeitado e considerado referência no mercado. Pensando nas tendências, no início do ano de 2019, a Michelin lançou o selo verde para restaurantes que pensam no meio ambiente. O guia de referência gastronômico mais respeitado do mundo estabeleceu alguns parâmetros para credenciar estabelecimentos que reduzem a pegada ecológica. Assim, caro(a) aluno(a), podemos pensar no tamanho da responsabilidade do setor de compras ao realizar suas aquisições, pois este pode ajudar o seu estabelecimento a ganhar uma estrela Michelin. Para saber mais sobre o assunto e ampliar seus conhecimentos, acesse o *link* a seguir: <https://bit.ly/2q78goA>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Setor de Estoque

Alinhado ao setor de compras, temos o setor de estoque. Após realizar as compras, em qualquer estabelecimento ou, até mesmo, em nossas casas, temos de armazenar os suprimentos adquiridos, não é mesmo?

Manter o estoque de um estabelecimento requer muita atenção e organização. O colaborador responsável por este setor deve, sempre, manter o diálogo com o setor de compras, para que os dois trabalhem em sinergia. Em estabelecimentos de pequeno porte, normalmente, o responsável pelo setor de compras é o mesmo responsável pelo setor de estoque. Você pode ter pensado: “mas o mesmo responsável pelo dois setores fica mais fácil de gerenciar os suprimentos?”. Sim, pode ajudar nos casos em que o fluxo de compras e estocagem não é tão intenso. Para estabelecimentos de grande porte, o ideal é que sejam separados e cada um tenha um responsável, para evitar sobrecarga de função ao colaborador e problemas de gerenciamento.

O estoque é responsável pelo controle dos suprimentos que entram e saem da empresa. Assim como o setor de compras, esse é responsável pela demanda do estabelecimento, estando atento aos gastos de mercadorias, pois isso acarretará lucros para a empresa.



Figura 1.4 - Análise de mercadorias

Fonte: Dmitrii Shironosov / 123RF.

O colaborador responsável deve prestar contas à gerência e ter, em mãos, os dados relacionados à quantidade de mercadoria que tem em seu estoque. Dessa forma, a gerência conseguirá fazer uma previsão dos gastos, cortes de orçamento ou aumento da demanda, se necessário, evitando prejuízos e gasto de tempo do gerente da empresa.

O estoque deve ter o total controle do setor e evitar que outros colaboradores entrem e retirem mercadorias sem registrar. Assim, mantém-se um fluxo contínuo de compras e saídas. O ideal é fazer a contagem de suprimentos periodicamente, para manter o controle. Às empresas que não

possuem softwares de estoque instalados em sistema, uma ótima opção é o uso de planilhas de papel instaladas na porta do estoque.

Um estoque controlado deve manter o fluxo de saída, em que os produtos mais velhos tendem a sair primeiro das prateleiras. Isso vale para produtos que ficam armazenados em geladeiras, *freezers*, dentre outros equipamentos de refrigeração e congelamento. O catequista deve ter a característica de organização, ser higiênico - em setores de alimentos e bebidas, o almoxarifado deve estar sempre limpo, livre de contaminação física, química e biológica - e, por fim, ter noção de administração.

Dessa forma, a empresa de alimentos e bebidas necessita desenvolver estratégias gerenciais de estoque, mesmo que seja de pequeno porte. Em momentos de crise do negócio, nesse caso, cito a crise financeira, o diferencial entre o sucesso e o fracasso do empreendimento pode estar no setor de compras e estoque.

Salão de um Estabelecimento de A&B

O salão ou a brigada do restaurante trata de onde ficam alocados os garçons e a gerência do estabelecimento. Dependendo do tipo de segmento e tamanho, podemos ter, também, *barman*, *sommelier* e *maitre*. É o salão que recebe os clientes e, como a primeira impressão é a que fica, o setor deve estar alinhado e organizado, levando em consideração a padronização e a qualidade sempre.

O ideal é que os colaboradores que trabalham no salão estejam devidamente uniformizados, bem apresentados e com a higiene em dia. Ademais, devem ser atenciosos e respeitosos, mantendo uma fala de fácil vocabulário, para que o cliente consiga compreender o que o estabelecimento deseja oferecer. Quando falamos de estabelecimentos de alimentos e bebidas, o serviço da brigada deve entender dos pratos oferecidos no cardápio, para casos de clientes que tenham dúvidas do preparo. Realizar treinamentos com o setor de cozinha e de salão, para que todos estejam na mesma página, é essencial.



Figura 1.5 - Atendimento aos clientes

Fonte: Iakov Filimonov / 123RF.

Não há nada mais desagradável do que um serviço de salão que não dá atenção aos clientes, o que não significa que este deve ser um serviço que sufoque o cliente, não deixando-o aproveitar o momento com sossego. Por isso, deve-se ter um *timing* para saber o momento correto de abordá-lo, dando sugestões ou perguntando se deseja mais algum item do cardápio.

A brigada de salão deve ter em mente que é o *marketing* da empresa. O conceito a ser levado pelo cliente de um restaurante parte da forma como foi atendido. Restaurantes que trabalham com reservas tendem a estar a um passo à frente da concorrência, porém a brigada do restaurante deve estar atenta às informações dadas. Dados como quantas pessoas irão até o estabelecimento, preferência de mesas (perto de janelas ou ar condicionado), se têm crianças ou não e restrições alimentares são perguntas que devem ser feitas pelo responsável da reserva.

Cozinha ou Brigada

A cozinha é o coração de um estabelecimento de A&B. Esta pode ser composta pelo chefe, subchefe, *garde manger*, auxiliar de cozinha, dentre outros profissionais que são responsáveis por preparos específicos.



Figura 1.6 - Preparo de cardápio

Fonte: dotshock / 123RF.

Quem gere este setor é o chefe de cozinha, que é o responsável por manter a qualidade dos preparos, redigir as fichas técnicas, solicitar, ao setor de compras, os suprimentos necessários para a realização do serviço, bem como manter a limpeza e a higiene da cozinha e dos equipamentos e utensílios.

Bar

O bar é onde ficam todas as bebidas a serem comercializadas no estabelecimento de A&B, exceto o vinho, que deve ficar em adega específica, de acordo com a temperatura especificada pelo fabricante. A gestão deste setor é realizada pelo *barman*, um profissional qualificado, que obtém informações a respeito de bebidas. O gerente geral do estabelecimento deve estar atento à contratação desse profissional, pois ter conhecimento do setor é indispensável.

O *barman*, na maioria das vezes, é a pessoa que prepara os coquetéis oferecidos na carta de bebidas e estes podem ser alcoólicos ou não. É de responsabilidade desse profissional manter o estoque de bebidas, os utensílios (como copos) higienizados e bem aparentes, verificando se não há quebras e lascas na estrutura dos vidros, as quais podem ferir os comensais. Junto ao garçom, é responsabilidade do *barman* verificar se a legislação de não servir bebidas alcoólicas para menores de 18 anos está sendo seguida corretamente no estabelecimento.

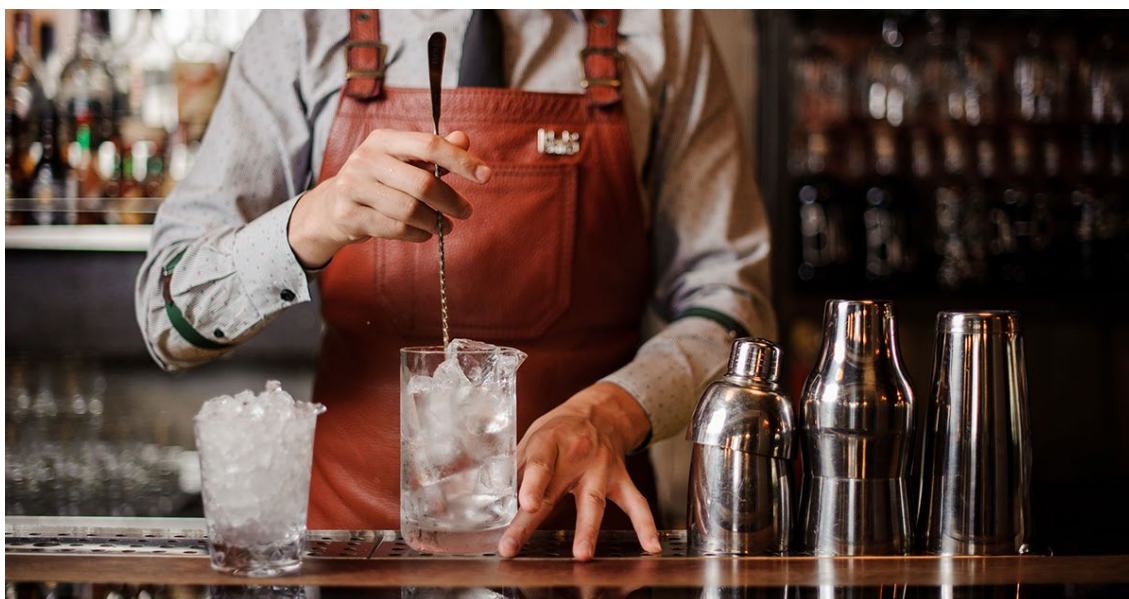


Figura 1.7 - *Barman*

Fonte: fesenko / 123RF.

O *barman* deve amar o que faz, ser comprometido com horários e com a qualidade das bebidas a serem servidas, devendo estar atualizado, realizar cursos de capacitação e, assim, ter a capacidade de criar e inovar em seus coquetéis. Dentre os tipos de *barmans*, temos algumas classificações.

- *Bartender* clássico: entende muito sobre os tipos de bebidas, sua origem, composição, propriedades, efeitos e características organolépticas. Cria seus próprios *drinks*, com receitas autorais e combinações de outras bebidas, frutas e coloríficos. São aqueles que lideram a equipe do bar, trabalhando de uniforme clássico: camisa, colete, calça e sapato social;
- *Bartender freestyle*: utilizam mágica, pirofagia e malabarismo durante o preparo de seus *drinks*. Estes podem trabalhar tanto em estabelecimentos de A&B quanto em eventos. Os profissionais *freestyle* têm um estilo próprio, com roupas mais ousadas e modernas;
- *Bartender* para eventos: profissional que trabalha externo, não em estabelecimentos físicos. Estes desempenham suas funções em festas, como casamentos, formaturas e convenções.

Todos os profissionais que trabalham em empresas de A&B devem estar alinhados e ter bons relacionamentos com seus colegas de serviço, pois, como é possível concluir, nenhum setor trabalha sozinho, visto que um depende do outro para que o serviço saia com qualidade e o cliente fique satisfeito. Se cada profissional realiza as obrigações que foram impostas no momento da contratação, o funcionamento do restaurante, lanchonete ou bar (qualquer outro seguinte) será de sucesso.

ATIVIDADES

1) Um estabelecimento de A&B de grande porte, como uma churrascaria, deve ter um serviço de brigada de salão e de cozinha muito bem preparado, assim como um estoque de carnes em dia, para atender a todos os preparos. Se houver muitos clientes, os profissionais devem estar atentos para desempenhar um serviço de qualidade. De acordo com as informações e o que foi estudado, assinale a alternativa correta.

- a) O gerente de um restaurante deve ter formação de bacharel em alguma área de gestão, para desempenhar sua função com sucesso.
- b) A brigada de salão deve entender como é realizada a preparação e os ingredientes utilizados nas opções oferecidas pelo cardápio.
- c) O histórico e controle de compras de um estabelecimento de A&B deve ser efetuado somente com softwares específicos.
- d) Os lucros de um restaurante são de responsabilidade do setor de gerenciamento; setores como o de estoque não são responsáveis por prejuízos.
- e) O gerente do restaurante é quem manda no setor da cozinha; este distribui as atividades do *garde manger*, subchefe e auxiliar de cozinha.

Planejamento de Cardápio

Planejar um cardápio envolve vários conceitos, dentre esses, o nutritivo e o estético. A harmonização desses dois itens é de extrema importância, visto que devemos levar em consideração que os comensais degustam o alimento primeiro com “os olhos”, antes de considerar a parte nutritiva do alimento. Um cardápio bem preparado traz, ao organismo humano, os nutrientes principais da dieta diária, como vitaminas, proteínas e os minerais essenciais. Vale ressaltar que o cardápio deve atender não só às necessidades dos clientes mas também dos estabelecimentos, pois este propõe uma analogia a que o restaurante pretende oferecer.

Restaurantes com uma identidade estabelecida, como os de comida árabe, japonesa ou italiana, devem manter o padrão de cardápio ininterrupto. A mudança no conceito do cardápio pode causar prejuízos financeiros, devido à falta de padronização.



Figura 1.8 - Mesa pronta

Fonte: tonobalaguer / 123RF.

Conhecer o público-alvo do estabelecimento de A&B antes de iniciar o planejamento do cardápio deve ser levado em consideração. Atualmente, existem vários nichos de comensais, que podem variar de acordo com o *status* financeiro, hábito alimentar (*fitness*), os restritos à glúten e lactose, crenças e aspectos culturais, preocupação com o ambiente, conveniência e qualidade, dentre outros. O estabelecimento deve alinhar seu administrativo e financeiro com o mercado que deseja ocupar, assim, seu cardápio desempenha sucesso, abrangendo uma clientela assídua.

Conceito de Cardápio

Você já deve ter assimilado que, dependendo da região onde o comensal encontra-se, o cardápio pode ser conhecido por outros nomes, como *menu*, lista de preparos e carta de refeições. A denominação não irá interferir no que este material deve apresentar ao comensal. O responsável pelo planejamento do cardápio deve considerar que este item mostrará a identidade e a organização do estabelecimento.



Figura 1.9 - Menu

Fonte: Cardápio (on-line).

O cardápio é uma lista de opções de alimentos e bebidas a serem oferecidas em um estabelecimento. Essa “lista” traz os valores de consumo a serem cobrados e, dependendo do nível de sofisticação do estabelecimento de A&B, uma breve especificação dos ingredientes do preparo, servindo para informar os clientes. O cardápio é o *marketing* de um estabelecimento.

Antes de elaborar o cardápio, deve-se levar em consideração alguns fatores, por exemplo, a estrutura que o estabelecimento de A&B tem a oferecer aos clientes. Pensar no tamanho físico que o estabelecimento tem e quantos números de refeições é possível vender no horário de funcionamento deve ser analisado. Outro fator levado em conta diz respeito aos equipamentos e utensílios a serem utilizados em cada preparo, uma vez que o gestor do cardápio tem de atentar-se – se possível, listar – ao que precisará na elaboração de cada preparo. Por exemplo: fritadeiras, termostáticos, estufas, fogão de indução, caldeiras, chapeiras, bandejas e mesas de inox.

Além dos equipamentos e utensílios, os profissionais contratados pela empresa devem ter qualificação específica para o cargo que irá desempenhar. De que vale elaborar um cardápio com pratos excepcionais, se o chefe de cozinha não tem conhecimento de técnicas de cocção, cortes, administração do estoque, manuseio de equipamentos e elaboração de fichas técnicas?

Outro detalhe é a localização geográfica do estabelecimento, o que tende a definir a sua identidade. Podemos assimilar que muitos restaurantes localizados no litoral oferecem, em seu *menu*, frutos do mar; os de regiões que há fácil oferta de carnes bovinas, suínas e aves, tendem a

inserir, em seu cardápio, opções de churrascos; os localizados em grandes centros comerciais oferecem os famosos pratos feitos. Assim, o cardápio vai sendo moldado de acordo com os hábitos regionais e as necessidades dos comensais.

Pensando no administrativo e na política de compras do estabelecimento, dar preferência a utilizar, nos preparos, alimentos sazonais pode baratear o custo final do prato. O proprietário do estabelecimento A&B deve lembrar que o valor a ser pago por uma refeição é um dos fatos que pode fazer o seu cliente ir ou não até o seu estabelecimento.

REFLITA

Você costuma dar prioridade a ingredientes sazonais em seu cardápio? Você sabe a importância de optar por alimentos frescos e nativos? Reflita a respeito do assunto.

FIQUE POR DENTRO

O brasileiro Alex Atala, proprietário do restaurante D.O.M., é um dos muitos chefes que optam por utilizar, em sua culinária, os ingredientes regionais e sazonais de onde reside. Ao ser questionado, em uma entrevista, sobre quais as ações sustentáveis que adotava em seu restaurante e como os comensais ficavam sabendo a respeito das ações realizadas, o chefe foi categórico em responder: “uso prioritário de orgânicos, de alimentos locais e sazonais, menor produção de lixo, maior aproveitamento e utilização de produtos biodegradáveis e principalmente o trabalho lado a lado com pequenos produtores e pequenas comunidades. Essas iniciativas estão listadas nos nossos cardápios” (MOSNA, 2010, *on-line*).

Os alimentos são mais saudáveis, devido às suas cores, sabores e cargas nutritivas serem mais acentuados. Além disso, o estabelecimento tende a ter uma economia de dinheiro, ao dar preferência aos sazonais, visto que a disponibilidade e demanda é maior. Para saber mais, consulte o link: <https://bit.ly/2IAmtiL>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Planejamento do cardápio

Uma das regras na elaboração do cardápio é levar em consideração os fatores nutricionais que o preparo oferecerá ao comensal. Dentre os tipos de cardápios, temos os direcionados aos bares e lanchonetes, hospitalares, baladas, restaurantes, padarias e confeitarias, bem como cafês, bistrôs e, atualmente, os estabelecimentos de A&B vivem a febre dos *deliverys*.

Após pensar para qual tipo de estabelecimento o cardápio será planejado, faz-se a escolha do tipo de serviço a ser ofertado. Os mais conhecidos são:

- serviço à americana ou *self-service*: há uma ilha de preparos em que o comensal irá servir-se sozinho;
- serviço empratado: o preparo vem montado da cozinha em uma porção determinada pelo chefe;
- serviço *à la carte*: o comensal faz a escolha dos pratos que deseja saborear, uma sequência de entradas, saladas, prato principal e sobremesa.

Dentre os tipos de serviços a serem oferecidos, há a estrutura do cardápio:

- entrada fria: saladas em geral, cruas ou pré-cozidas, além de pães;
- entrada quente: caldos e salgadinhos;
- prato principal: o preparo que fornece a maior carga energética e proteica da refeição, como as carnes bovinas, suínas e aves;
- guarnição: acompanhamento do prato principal, um *mix* de legumes e massas;
- acompanhamento: no Brasil, um dos acompanhamentos mais utilizados é o arroz e o feijão;
- sobremesa: doces, como suflês, manjares, tortas e sorvetes;
- bebidas: água, vinhos, sucos e cervejas.

O horário de oferta (manhã, tarde, noite ou madrugada), dias da semana que o estabelecimento ficará aberto, nicho de público-alvo (crianças, jovens, adultos ou idosos) e poder aquisitivo do comensal são fatores determinantes no planejamento do cardápio. Assim, o gestor conseguirá administrar o seu sistema de compras e manter o estoque sem afetar a disponibilidade das refeições.

O cardápio deve ser organizado de forma que todos os preparos sejam visíveis, com tamanho de fontes de fácil leitura, cores que não causem desgaste visual (cores neon), não muito extenso e,

de preferência, com os preparos separados de acordo com sua categoria (bebidas, entradas, pratos principais e sobremesas).

Os estabelecimentos mais modernos costumam oferecer, aos seus clientes, a “sugestão do chef”, um prato que, em um dia específico, é preparado, tem baixo custo e fácil saída, sempre levando muito sabor e qualidade.

Harmonização do preparo com bebida

Provavelmente, você já deve ter ouvido a expressão: “essa bebida não combina com esse tipo de comida”. Essa frase refere-se à harmonização de uma refeição com a bebida que a acompanha. A responsabilidade de recomendar a compatibilidade entre o que comer e o que beber ao comensal é do *sommelier*. Ao planejar o cardápio, deve-se pensar que todo alimento listado deve estar em sintonia com a bebida a ser oferecida pelo estabelecimento, como uma bateria de escola de samba, para que o enredo flua de forma harmoniosa.



Figura 1.10 - Harmonização de vinhos e queijos

Fonte: belchonock / 123RF.

O cardápio de bebidas deve ser rigorosamente planejado, para que ofereça bebidas que estejam de acordo com o perfil do estabelecimento. Para visualizar a importância de planejar com cuidado essa harmonização dos pratos com a bebida, a seguir, alguns exemplos. Um restaurante que oferece, em seu cardápio, somente refeições da culinária japonesa, porém não dispõe, no item de

bebidas, nenhuma opção destilada, como o tradicional saquê; e/ou o restaurante de culinária italiana que não possui, em seu *menu*, opções de vinhos. Ou a cachaçaria que tem, em sua carta de bebidas, muitas opções de aguardentes, contudo, não oferece, aos comensais, nenhum aperitivo.

Você, como comensal, provavelmente, acharia essa situação estranha e chegaria à conclusão de que o planejamento do cardápio desses estabelecimentos foi falho. Por isso, o profissional responsável pelo planejamento deve atentar-se se os pratos oferecidos condizem com as bebidas.

As bebidas oferecidas devem estar de acordo com o perfil dos clientes e o tipo de região. Lugares mais quentes devem oferecer opção de bebidas mais refrescantes. O ideal é ter valores variados na listagem, opções mais baratas, até as mais conceituadas no mercado, sempre considerando a qualidade do produto. Bebidas de baixa qualidade podem prejudicar o sabor do preparo, atrapalhando a degustação do comensal.

Ficha técnica

As fichas técnicas são documentos que fornecem, de modo claro, as especificações de cada preparo oferecido pelo estabelecimento de A&B. Normalmente, as fichas ficam dispostas no Receituário Padrão ou Caderno de Receitas do chefe, onde ficam separadas pelo tipo de preparo: entradas, pratos principais e sobremesas. As fichas possuem, em seu corpo, a quantidade de ingredientes necessários para o preparo, o passo a passo, a quantidade bruta e líquida de cada item, dentre outras especificações.



Figura 1.11 - *Checklist* de ingredientes

Fonte: dolgachov / 123RF.

De acordo com Fonseca e Santana (2012, p. 17),

o Receituário Padrão deverá conter todas as fichas técnicas, não somente as utilizadas, mas também as pensadas para a unidade, pois, em um dado momento, em um evento, por exemplo, a ficha técnica de uma preparação não trivial poderá ser útil. Geralmente, o receituário contém outras informações sobre os alimentos corriqueiramente utilizados, tais como: calorias, fatores de correção e cocção, tabela de safra de hortifrúts e equivalência de medidas caseiras.

O custo do prato deve levar em consideração todos os ingredientes, a mão de obra dos colaboradores e os gastos extras, como energia elétrica, água e aluguel. Antes de fazer a ficha técnica, deve-se escolher os pratos fáceis de preparar, como uma opção para que a cozinha não acumule comandas de pedidos, além de ingredientes de fácil disponibilidade. Aluno(a), imagine que um ingrediente fique parado no estoque por meses, devido à pouca saída do preparo. Isso compromete a qualidade final do prato e acarretará custos extras ao estabelecimento. O ideal é trabalhar com ingredientes que tenham fácil saída do estoque. A ficha técnica pode variar de acordo com o estabelecimento, mas, de modo geral, pode apresentar as seguintes especificações:

- foto do preparo: para que o chefe ou outra pessoa responsável pela preparação consiga reproduzir de forma fiel o prato;

- tipo de preparo: se é cozida, frita, gratinada, assada ou grelhada;
- CMV: é a somatória do preço bruto dos ingredientes dividida pelo número de porções;
- % lucro: utilizado para fazer o cálculo e venda do preparo;
- preço de venda: valor que o preparo pode ser vendido com a margem de lucro;
- tempo de preparo: o tempo que se gasta para fazer toda a receita;
- setor: se o preparo é uma entrada, prato principal, guarnição ou sobremesa;
- rendimento/porção: número de porção que pode ser preparada com a receita;
- ingredientes: componentes a serem utilizados na receita;
- unidade: unidade de medida, podendo ser em volume ou peso;
- quantidade bruta: quantidade total de ingrediente que será adquirida;
- rendimento do ingrediente: número que pode ser preparado de porções com aquele ingrediente;
- quantidade líquida: quantidade de ingrediente a ser utilizado no preparo;
- fator de correção: é a constante que relaciona o peso bruto e o líquido dos ingredientes;
- preço bruto: valor do ingrediente a ser utilizado;
- custo total: quanto o preparo custa, sem a margem de lucro;
- modo e preparo por etapas: todo o passo do desenvolver do preparo até a sua finalização.

Ficha técnica dos preparos					
Foto do preparo	Código do preparo				
	Tipo de preparo	Cozido		Frito	
		Grelhado		Gratinado	

		Assado		Marinado			
	CMV:						
	% Lucro:						
	Preço de venda:						
	Prato:						
	Tempo de preparo:						
	Setor:						
Rendimento/Porção:							
Ingredientes	Unidade	Quantidade bruta	Rendimento	Quantidade líquida	Fator de correção	Preço por unidade	Preço bruto
1		(g/ml)	%			R\$	R\$
2		(g/ml)	%			R\$	R\$
3		(g/ml)	%			R\$	R\$
4		(g/ml)	%			R\$	R\$
5		(g/ml)	%			R\$	R\$
Custo total:							
Modo de preparo por etapas							
1º							

2º
3º
4º

Quadro 1.1 - Modelo de Ficha Técnica de preparo

Fonte: Elaborado pela autora.

Finalizamos o tópico com o apanhado da importância de elaborar cardápio com um bom planejamento. Como você pode ter compreendido, são vários os fatores a serem considerados, antes de elaborar o cardápio do estabelecimento de A&B. Fazer a ficha técnica é importante para estabelecer uma padronização dos preparos e evitar desperdícios e prejuízos. Lembre-se: o mercado de A&B é muito competitivo; os gestores devem estar sempre atentos às tendências do mundo gastronômico.

FIQUE POR DENTRO

Que tal conhecer um pouco mais a respeito da importância de planejar um cardápio enxuto e de qualidade para um restaurante? A série de televisão brasileira *Pesadelo na Cozinha* é baseada no programa britânico *Ramsay's Kitchen Nightmares*, criado pelo renomado *chef* de cozinha, Gordon Ramsey. No Brasil, quem comanda a série é o conhecido *chef* francês Érick Jacquin. A premissa do programa é prestar consultoria a restaurantes que apresentam problemas administrativos e estão prestes a fechar as portas. Em 2019, o programa chegou em sua segunda temporada e, em todos os episódios apresentados ao público, o *chef* Jacquin apostou em reformular os cardápios dos restaurantes participantes que apresentavam, anteriormente à consultoria, excesso de opções aos comensais. Assistindo a série, podemos concluir que o planejamento de cardápio faz toda a diferença para os estabelecimentos de A&B, levando em consideração que a cozinha e o salão trabalharão de acordo com o que está sendo sugerido aos seus clientes. Não perca a oportunidade, acesse o *link* disponibilizado e assista a todos os episódios: <https://bit.ly/2xftBMC>. Acesso em: 22 jan. 2020.

ATIVIDADES

2) O profissional da gastronomia deve estar atento às tendências do mercado, antes de elaborar o *menu* de seu estabelecimento de A&B. Para isso, este deve investigar vários fatores que dizem respeito aos comensais, como o horário de funcionamento do estabelecimento, localização e funcionários a serem contratados. Sobre esses fatores, assinale a alternativa correta.

- a) A localização geográfica do estabelecimento de A&B pode selecionar o tipo de público que frequentará o local e os preparos a serem oferecidos.
- b) O empreendedor de A&B não deve preocupar-se em contratar colaboradores com qualificações e conhecimentos sobre o cargo que desempenhará.
- c) Utilizar alimentos sazonais é um erro do empreendedor de A&B, sendo que esses ingredientes são de baixa qualidade e comprometem o preparo.
- d) O cardápio deve atender a qualquer tipo de comensal, independente de sua idade e condição financeira.
- e) Os fatores nutricionais do cardápio só são levados em conta para a elaboração de preparos destinados a hospitais.

Análise do Mercado e Abertura de Empresa

O serviço de alimentação expandiu-se, nos últimos anos, trazendo várias oportunidades para as pessoas que desejam investir no setor. Atualmente, os serviços de alimentação englobam o setor comercial, como *fast-food*, cantinas, bares, bem como os setores de hotelaria, hospitalares, escolares, de transporte aéreo e marítimo, fazendo gerar muito dinheiro.



Figura 1.12 - Reunião de negócios

Fonte: gstockstudio / 123RF.

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do total de despesas das famílias brasileiras com comida, cerca de 32,8% dos gastos foram realizados fora de casa, em estabelecimentos de A&B. O conceito de *food service* (alimentação fora de casa) mantém uma expansão no mercado nítida, de acordo com os dados estatísticos. Dessa forma, abocanhar uma fatia do mercado e ganhar dinheiro não é difícil. Basta fazer um planejamento empreendedor, mantendo metas viáveis.

Plano de Negócio

O Plano de Negócio (PN) é um importante documento, o qual serve como guia para os futuros empreendedores. Ele ajuda na avaliação do potencial do futuro estabelecimento de A&B, contribuindo para a formação da ideia e colocando-a em prática.



Figura 1.13 - Planejamento estratégico

Fonte: rawpixel / 123RF.

O PN necessita de tempo e conhecimento por parte do gestor que irá elaborá-lo. O estudioso Degen (2009) aborda, em seu livro, o seguinte conceito a respeito do PN.

O plano do negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los (DEGEN, 2009, p. 208).

O Plano de Negócio é uma excelente ferramenta para o empreendedor. Existem técnicas a serem consideradas para que, dessa forma, os riscos do negócio sejam minimizados, durante o processo de abertura e permanência no mercado. Planejamento em qualquer setor é essencial.

Certamente, você, aluno(a), já fez algum planejamento durante a sua vida, seja para guardar um dinheiro para comprar algum bem material ou, até mesmo, para fazer uma viagem em família ou com os amigos. Para qualquer umas das opções, provavelmente, você teve de planejar e descrever mentalmente, ou em um papel, como alcançaria esse objetivo. É assim que o PN funciona; este

possibilita que o gestor do negócio consiga pensar nas possibilidades a serem realizadas, para que o seu planejamento de negócio seja efetivo e eficaz.

Vale ressaltar que elaborar um Plano de Negócio não é garantia de que o estabelecimento de A&B irá deslanchar no mercado e ter todo o sucesso esperado, porém, este traz conhecimento sobre o assunto e preparo para eventuais problemas e mudanças no cenário econômico. Se pode ser ruim para quem faz um PN, imagina para quem não faz!

O Plano de Negócio pode ser elaborado por qualquer tipo de empreendedor de A&B, o de pequeno, médio ou grande porte, desde aquele negociante que deseja abrir uma portinha de lanchonete em seu bairro até os grandes empresários que investem muito dinheiro em restaurantes a serem renomados e luxuosos. Os benefícios de elaborar um Plano de Negócio são inúmeros. Degen (2009, p. 208-210) traz alguns desses.

- Reunir ordenadamente todas as informações e ideias sobre o novo negócio” • “Escrever o plano do negócio – força o candidato a empreendedor a analisar, formalizar e justificar todos os aspectos críticos do novo negócio;
- Vender o negócio para si mesmo;
- Simular as consequências de diferentes estratégias competitivas, ofertas de valor, de planos financeiros, etc.;
- Apresentar o plano do negócio a pessoas experientes e de confiança para validá-lo, ouvir sugestões, críticas, etc.;
- Motivar e focalizar a atenção do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores nos riscos do negócio e como superá-los, além de focar nos aspectos críticos para o sucesso deste negócio;
- Testar a oportunidade de negócio, o conhecimento, a motivação e a dedicação do candidato a empreendedor e dos possíveis sócios e colaboradores do novo negócio;
- Convencer possíveis sócios, investidores, financiadores, fornecedores e futuros clientes do sucesso do novo negócio e, assim, obter os recursos necessários para realizá-lo;
- Orientar a montagem e a operação do novo negócio no primeiro ano;

- Controlar o investimento da montagem e os custos da operação por meio da projeção do fluxo de caixa do novo negócio no primeiro ano.

FIQUE POR DENTRO

Para casos de pequenos empresários que desejam abrir seus negócios, mantenedoras de incubadoras podem ser um caminho viável para a abertura da empresa. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas - SEBRAE é um órgão que oferece, às pessoas que desejam, assessoria a respeito de como montar o seu negócio de forma correta, minimizando prejuízos.

Para saber mais a respeito e explorar várias oportunidades oferecidas por esta mantenedora, acesse o site do SEBRAE, disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Aluno(a), caso você já tenha montado o seu estabelecimento de A&B e não fez o planejamento antecipado, aproveite a oportunidade de conhecimento e comece a montar o seu PN agora. Durante a elaboração do PN e sua apresentação, um modelo deve ser seguido, de acordo com a estrutura da organização. De acordo com Dornelas (2005, p. 107), temos os seguintes tipos de PN.

- Plano de Negócios completo: é utilizado quando se busca uma grande quantia de recursos ou quando é necessário ter uma visão mais completa do plano, deve ter entre 15 e 40 páginas;
- Plano de Negócios resumido: quando se pretende chamar a atenção de algum investidor, devendo mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento, estimulando o possível investidor a solicitar o plano completo. Esse modelo, geralmente, varia de 10 a 15 páginas;
- Plano de Negócios operacional: é importante para ser utilizado internamente na empresa, pelos diretores, gestores e funcionários. O tamanho deste plano irá variar de acordo com a quantidade de informações que se pretende passar com o plano.

É possível notar que a ferramenta é bem ampla e possibilita diversas oportunidades. Mas, antes de iniciar, alguns fatores devem ser levados em conta, como entender o negócio e como este funcionará, bem como o monitoramento da empresa diariamente (para casos em que já foi realizada a abertura do estabelecimento), além de identificar se há outras oportunidades dentro do negócio a mais do que já foi explorado. Um exemplo dentro dos setores de alimentos e bebidas são as *brewpubs*, estabelecimentos de cervejarias que produzem e comercializam suas cervejas no mesmo ambiente. Atualmente, é possível verificar açougues que trabalham durante o dia com a venda direta de carnes e a noite fazem o comércio de churrascos para os clientes degustarem o produto no local.

Marketing

O Plano de *Marketing* é uma das ferramentas principais, para quem deseja iniciar e manter o seu negócio. O plano propiciará, de forma mais clara, quais estratégias devem ser tomadas.



Figura 1.14 - Plano de *Marketing*

Fonte: rawpixel / 123RF.

Para ter sucesso nesta etapa de abertura da empresa, vamos trabalhar com a ferramenta 4Ps, ou *Mix de Marketing*, que aborda: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Praça

A praça nada mais é do que o ponto onde o estabelecimento estará instalado. O empreendedor deve ter em mente que o cliente não deseja ter dificuldades para chegar até o seu estabelecimento. Empresas que apresentam as melhores localizações com certeza serão uma das primeiras opções do cliente. O Portal da Indústria (ALIMENTOS..., 2003) sugere algumas perguntas a serem respondidas pelo empreendedor antes da escolha do ponto de seu estabelecimento:

- Os produtos ou serviços são de fácil acesso para o mercado consumidor?
- Que vantagem o ponto ou a distribuição tem para o consumidor?
- Que desvantagem o ponto ou a distribuição tem para o consumidor?
- Você oferece alguma facilidade para a compra?
- O ponto ou a distribuição é adequado(a) ao produto ou serviço? Por quê?
- Quantos concorrentes estão ou estarão próximos do negócio?

Conseguindo responder tais questionamentos, e se mais de 75% das respostas em análise forem positivas, talvez, o ponto escolhido seja uma boa opção para iniciar o negócio.

Preço

O preço é o valor a ser cobrado por determinado produto ou serviço. Antes de fixar o preço do produto, fatores devem ser levados em consideração: o preço que o concorrente oferece para o cliente e seu público-alvo (se serão pessoas de pequeno, médio ou alto poder aquisitivo). Para isso, realizar uma análise de mercado é essencial. As estratégias de preços podem ser variadas; uma delas é baixar o preço em épocas promocionais.

Dornelas (2005, p. 150) apresenta, em seu livro, alguns atributos essenciais para a elaboração de estratégias de preço de uma empresa.

- Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado;
- Definir políticas de atuação em mercados seletivos;
- Definir políticas de penetração em determinado mercado;

- Definir políticas de descontos especiais.

Gomes (2005, p. 47) descreve que há inúmeras práticas de descontos e promoções no mercado de *marketing*. Segue as mais utilizadas pelos empreendedores:

- Preços promocionais: quando há diminuição de preço por tempo determinado, para incentivar a compra;
- Preços por segmentos diferentes: é escolhido determinado critério, como faixa etária, por exemplo, para determinar descontos, como ocorre com estudantes e idosos;
- Preços por regiões geográficas: os custos de vender na região em que está já são conhecidos pelo empreendedor, porém, ao vender para outra região, os valores vão variar conforme o transporte, o poder aquisitivo da população, os impostos, a demanda, entre outros fatores;
- Preços por sazonalidade: existem determinadas épocas favoráveis a um produto. O clima, por exemplo, no caso da cerveja, provoca aumento nas vendas na época de calor; e no inverno, a quantidade tende a diminuir;
- Preços personalizados: ocorre quando há possibilidade de tornar o produto mais individualizado;
- Descontos para pagamentos antecipados ou à vista: torna-se interessante porque é dinheiro na mão para fortalecer o fluxo de caixa, assunto que veremos no Plano Financeiro;
- Descontos por volume de compra: recomendado para diminuir a quantidade de estoque e para aumentar o consumo da população;
- Concessões para promoções de vendas: descontos ou incentivos dados para colocar os produtos em locais que haja destaque deles ou quando os incentivos são dados para promover, ou seja, divulgar o produto, que geralmente ocorre com varejistas.

Caro(a) aluno(a), antes de colocar o preço em um produto, o empreendedor deve levar em conta os seus custos. Uma das ferramentas utilizadas em estabelecimentos de A&B são as fichas técnicas de elaboração de produto.

Produto

É o que será oferecido para o cliente, podendo ser um serviço (como o *Ifood* para restaurantes) ou um produto (como restaurantes fornecem alimento). O produto oferecido deve ter atributos compensadores para o cliente, para que este sinta-se atraído a comprá-lo. O produto deve despertar o desejo do consumidor. Um exemplo é um prato bem elaborado e com cores vibrantes e, anteposto a isso, um preparo mal elaborado e sem vida. Qual produto você, aluno(a), acha que o consumidor preferirá degustar e gastar o seu dinheiro para adquirir?

Promoção

A promoção é a forma que o produto ou serviço será divulgado para os clientes. Para Dornelas (2005, p. 151), algumas estratégias podem ser utilizadas para ajudar na promoção.

- Definir novas formas de vendas; mudar equipe e canais de vendas;
- Mudar política de relações públicas;
- Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias.
- Definir feiras/exposições que serão priorizadas.

Vale ressaltar que o intuito da promoção é promover o produto ou o negócio, e não dar desconto. A palavra-chave não está ligada à “promoção” de desconto, apesar de que uma promoção sempre é bem-vinda, não é mesmo, aluno(a)?

Análise de Mercado

A análise de mercado tende a identificar o cliente do empreendimento. É imprescindível não pensar em quem será o público-alvo do estabelecimento de A&B. Para isso, é necessário buscar informações a respeito do mercado e compreender as particularidades existentes no setor.



Figura 1.15 - Analisando o mercado

Fonte: Andriy Popov / 123RF.

Dornelas (2016), em seu livro *Plano de Negócios: seu guia definitivo*, relaciona que, para realizar a análise de mercado, é preciso:

- identificar as tendências do ambiente;
- descrever a indústria, histórico e projeções do mercado, além das tendências e perfil dos consumidores;
- analisar os principais competidores: seus 4Ps, *market share* e quem serão os competidores no futuro;
- comparar o seu negócio com os competidores: quais são seus diferenciais? E os deles? Como você pretende superá-los?

Para conseguir as informações para o levantamento da análise de mercado, o empreendedor pode buscar informações em sites, jornais, livros, pesquisas acadêmicas ou entidades que trabalham com o setor de negócios, como mantenedoras de incubadoras e dados do município diretamente com o setor de pesquisa da prefeitura. A respeito do perfil do consumidor, Dornelas (2016) aborda algumas questões que o empreendedor deve responder, para traçar o perfil do consumidor.

- Geografia (onde os consumidores moram?): país, região, estado, cidade, bairro, etc.;
- Moram isolados ou convivem com muitos vizinhos? Na região prevalecem temperaturas baixas ou altas? Em que épocas do ano? A região tem boa infraestrutura rodoviária, aeroviária,

portuária, etc.?

- Perfil (como eles são?): idade, sexo, tamanho da família, educação, ocupação, renda, nacionalidade, religião, time de futebol, partido político, etc.;
- Estilo de Vida (como vivem e o que fazem?): passatempos, hábitos ao assistir à televisão, hábitos de consumo (alimentação, vestuário, diversão), atividades sociais e culturais, filiação a clubes, o que gostam de fazer nas férias, etc.

Outras perguntas também são relevantes para a análise de mercado. Entender por qual razão o cliente vai até o estabelecimento para consumir aquele produto é necessário. Rosa (2004) elenca as seguintes respostas que o empreendedor deve levantar a respeito da pergunta: o que leva o seu cliente a entrar em seu estabelecimento?

- Qualidade dos materiais empregados – cores, tamanhos, embalagens, variedade, etc.;
- Preço cobrado;
- Localização;
- Condições de pagamento – prazos concedidos, descontos praticados, etc.;
- Atendimento prestado;
- Serviços disponibilizados – horário de funcionamento, entrega em domicílio, teleatendimento, etc.;
- Garantias oferecidas (ROSA, 2004, p. 27).

Finalizamos este tópico com uma visão dos principais pontos que devem ser levados em consideração para a abertura de um negócio. Dentro do ramo alimentício, é necessário, além da parte administrativa, a implantação da formalização do negócio, como:

- alvará de funcionamento: retirado pelo empreendedor na prefeitura do município, onde o estabelecimento manterá o funcionamento;
- liberação do estabelecimento pelo Corpo de Bombeiros;
- licença sanitária municipal: é um documento administrativo expedido pelo órgão municipal de vigilância sanitária de onde o estabelecimento tem endereço fixado. Agentes sanitários designados aleatoriamente pelo órgão responsável irão até o estabelecimento para verificar se este atende a todas as exigências de interesse à saúde dos comensais. Se

atestado que o estabelecimento possui condições de trabalho sanitária e sua estrutura física está de acordo com o exigido, é concedido, ao empreendedor, o direito a desenvolver atividade econômica de interesse à saúde;

- atendimento das normas técnicas (como os POPs, que serão abordados neste material didático).

De posse dos documentos legais e do conhecimento estratégico, muito provavelmente o estabelecimento de A&B terá uma vida longa no mercado.

FIQUE POR DENTRO

A apostila *Administração de Bares e Restaurantes*, da Fernanda Calumby, é dividida em capítulos que abordam o histórico dos bares e restaurantes no mundo e no Brasil, os tipos de restaurantes que existem, os profissionais que trabalham nos bares e restaurantes no nível administrativo e, por fim, os perfis dos profissionais que trabalham no nível operacional do restaurante e bar. Segue o link de acesso: <https://bit.ly/2VDBY0a>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Não deixe essa oportunidade de ampliar os seus conhecimentos a respeito do assunto passar. Aproveite!

ATIVIDADE

3) O Plano de Negócio é uma excelente ferramenta para o empreendedor. Existem técnicas a serem consideradas, para que, dessa forma, os riscos do negócio sejam minimizados, durante o processo de abertura e permanência no mercado. Considerando a importância do Plano de Negócio, assinale a alternativa correta.

- a) Ao elaborar o Plano de Negócio para o seu estabelecimento, o empreendedor garante sucesso e lucros à empresa.
- b) O Plano de Negócio pode ser elaborado por qualquer segmento de A&B, independente do tamanho.
- c) O Plano de Negócio operacional é elaborado a fim de ser utilizado externamente, como exemplo, para investidores.
- d) O Plano de Negócio resumido é utilizado para explicar, aos colaboradores internos, o funcionamento da empresa.

- e) O Plano de Negócio dificulta o controle de investimentos da montagem e os custos da operação.

Como o Setor de A&B Comporta-se e Quais são suas Estatísticas

Como futuro gastrólogo, você, aluno(a), pode vir a ser responsável pela gestão de alguns dos setores de alimentos e bebidas. Vale ressaltar que o sucesso para o gestor diz respeito a manter a postura e o foco nas metas pré-estabelecidas no Plano de Negócio.

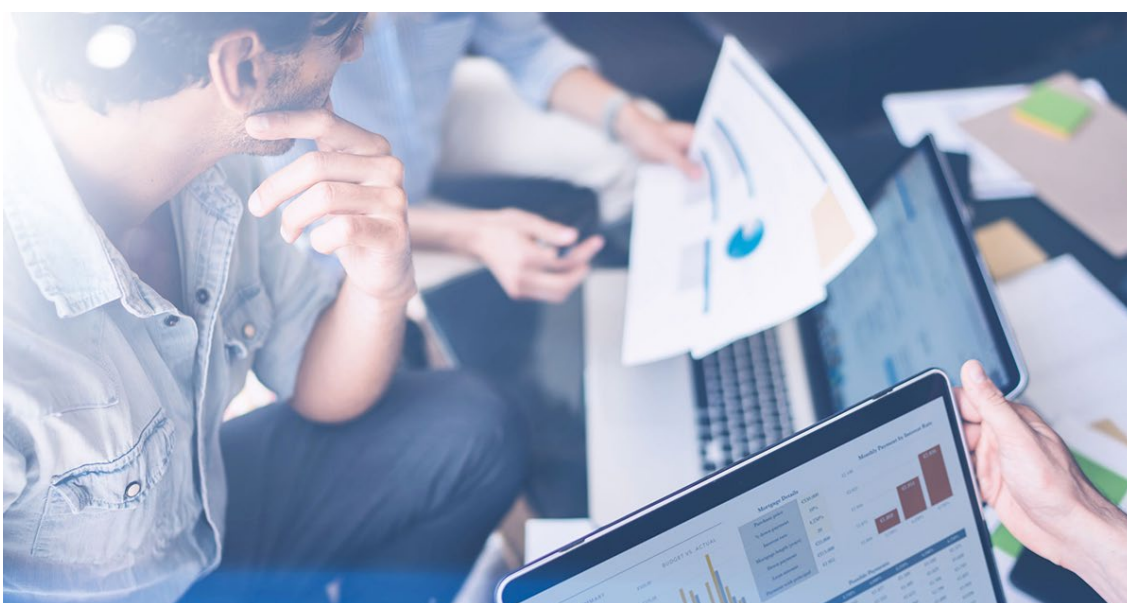


Figura 1.16 - Mercado de A&B

Fonte: kantver / 123RF.

Atualmente, a área de alimentação teve uma crescente demanda, representando um importante ponto da economia brasileira, conforme você pode analisar na Figura 1.17, que retrata o faturamento do setor alimentício no ano de 2018, dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Devo ressaltar, aluno(a), que essa crescente demanda deu-se por muitos fatores, dentre eles, a qualificação dos profissionais ligados ao atendimento ao cliente. Nos dias atuais, diferentemente de décadas atrás, existem vários cursos de capacitação para atendimento ao público. Garçons, por exemplo, são treinados e capacitados para fazer o melhor atendimento ao cliente. Outro fator são as escolas de gastronomia, as quais capacitam quem deseja trabalhar com alimentação.

De acordo com os dados da CNI,

os setores de alimentos e bebidas representam aproximadamente 20% dos trabalhadores da indústria de transformação do Brasil e em termos de faturamento, os dois representam 10% do total do PIB, com receita superior a R\$ 480 bilhões, e ainda correspondem a 22% da indústria de transformação (ALIMENTOS..., *on-line*).

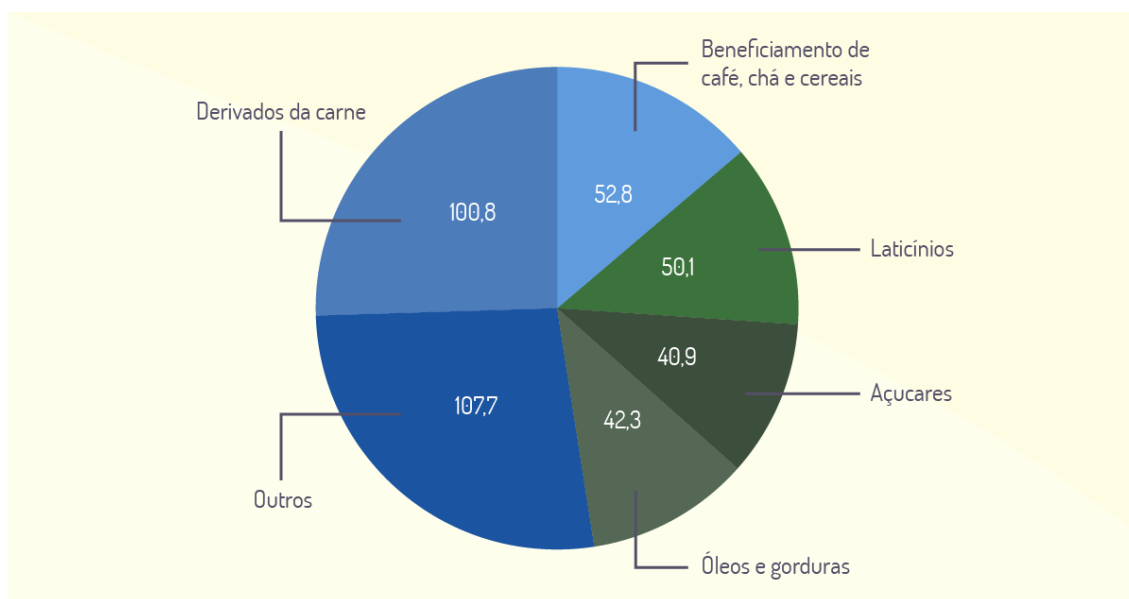


Figura 1.17 - Faturamento do setor alimentício

Fonte: Alimentos... (*on-line*).

O estudo da CNI traz dados a respeito do setor de bebidas. Segundo a confederação, o faturamento dessa fatia do bolo arrecada, aproximadamente, R\$ 80 bilhões anualmente. Segundo a pesquisa, o mercado brasileiro está dividido em quatro grandes categorias de bebidas: águas envasadas, bebidas tradicionais, bebidas não alcoólicas industrializadas e, por último, as bebidas alcoólicas. O Portal da Indústria (ALIMENTOS..., *on-line*) destaca que, “dentro de bebidas não alcoólicas, está a produção de refrigerantes, sendo esta a atividade que mais cresce no setor, motivada especialmente pela exploração do mercado no Norte e Nordeste, regiões ainda com baixa capacidade instalada”.

A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - ABIA, a maior representante da indústria de alimentação no país, divulgou, no ano de 2019, o Relatório Anual de 2018, a respeito das Indústrias Brasileiras de A&B. De acordo com que podemos observar na Figura 1.18 e as palavras do presidente João Dornellas, “o setor de A&B é responsável por 9,6% do PIB brasileiro, a

indústria de alimentos é, sem dúvida, uma das principais locomotivas de desenvolvimento do País” (CRESCIMENTO, 2019, *on-line*).



Figura 1.18 - Comportamento das indústrias brasileiras de A&B

Fonte: Crescimento (2019, *on-line*).

Vemos que, em 2018, o setor registrou um faturamento de R\$ 656 bilhões, cerca de 2,08% superior ao ano de 2017. Pensando em faturamento alto, o setor de *food service*, para você, aluno(a), que ainda não conhece esse termo, nada mais é do que o mercado de alimentação fora do lar, que está crescendo e faturando anualmente demasiadamente.

Os *food services* expandem, anualmente, em torno de 10%, gerando, aproximadamente, 450 mil novas oportunidades de emprego por ano. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (CRESCIMENTO..., 2019, *on-line*), boa parte das contratações são para garçons, com cerca de 250 mil novos empregos anuais. Esse aquecimento do setor tem favorecido não somente quem está procurando uma recolocação no mercado de trabalho, mas também quem deseja expandir o seu negócio, ampliando fisicamente ou abrindo novas redes, como franquias. Porém, esse aumento na demanda tem o lado negativo, como o surgimento de novos concorrentes.

Para você ter uma ideia, aluno(a), os *food services* são todas as empresas que fabricam, produzem algum alimento ou bebida diretamente para o consumidor. Os *food services* são aqueles restaurantes que vendem refeições *à la carte* ou *self-service*, como a churrascaria, a pizzaria, o bar ou *brewpub*, além da padaria ou da cafeteria, sendo toda ou qualquer empresa que faz a venda direta de algum tipo de refeição.



Figura 1.19 - *Food service*

Fonte: radub85 / 123RF.

Você deve ter se perguntado: mas por qual razão há essa crescente demanda pelos *food services*? Caro(a) aluno(a), a resposta é simples: falta de tempo das pessoas. Isso mesmo, com a correria do dia a dia, cada vez mais, as pessoas estão buscando alimentar-se fora de casa, de forma que seja mais rápido do que ter de ir até a própria casa e preparar um alimento. Assim, as pessoas improvisam seu café da manhã, almoço, lanche da tarde, jantar, dentre outros, por exemplo,

aquela paradinha na lanchonete para comer um “dogão”, ou a ida até o restaurante que fica em frente ao serviço, para comer um “PF”, o famoso prato feito.

Assim, as redes de *fast-foods* expandiram-se, os restaurantes aumentaram suas demandas durante as refeições e os *food trucks* vêm tomando conta do mercado de A&B, tudo pela prática de alimentação de forma rápida. Assim, vemos que o leque de opções para alimentar-se na rua aumentou consideravelmente, sendo bem mais fácil escolher uma opção de cardápio que cabe no bolso e no gosto do comensal.

A ABIA (CRESCIMENTO, 2019, *on-line*) demonstra, em um fluxograma, como é feita a distribuição de alimentos no Brasil (Figura 1.20). Podemos observar que o setor de *food service*, no ano de 2018, arrecadou 428,5 bilhões de reais.

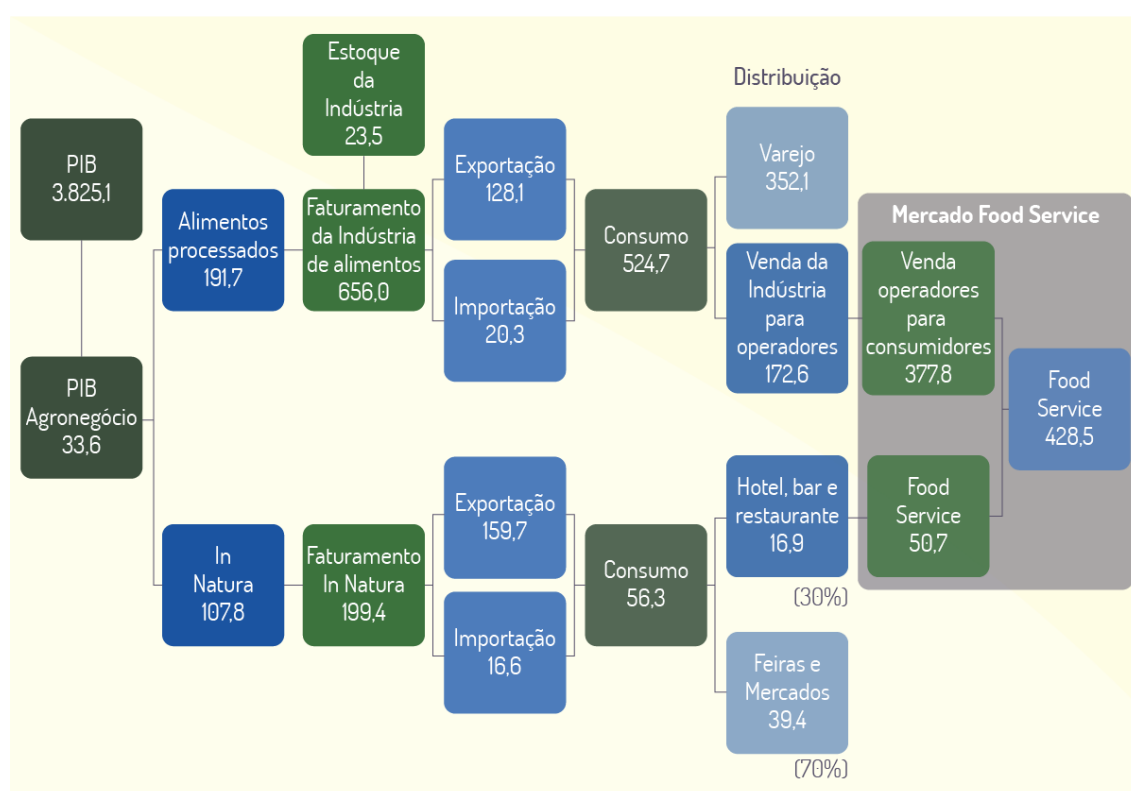


Figura 1.20 - Fluxograma da Distribuição de Alimentos Brasil em 2018 (R\$ Bilhões)

Fonte: Crescimento (2019, *on-line*).

A ABIA (CRESCIMENTO, 2019, *on-line*) aborda os fatores que fizeram a expansão do mercado de *food service*.

- Mudanças no estilo de vida da população, com demanda para alimentação mais conveniente, saudável e prática;

- Maior número de mulheres trabalhando fora do lar, ampliando consumo de produtos e serviços de alimentação oferecidos pelos operadores *food services*;
- Rápida expansão dos serviços de entrega “delivery”;
- Era da conectividade total, massificação do uso de novas tecnologias de informação alterando a forma de consumir, distribuir e produzir;
- Novos formatos de negócios e serviços no canal *food service* em sintonia com as demandas emergentes dos consumidores;
- Parcerias de longo prazo entre a indústria e operadores com foco na qualidade dos produtos e serviços;
- Desenvolvimento de novos centros de consumo no interior das diversas regiões do país, contrabalançando reduções momentâneas do nível de emprego e da renda dos grandes centros urbanos.

A cada ano, a tendência do mercado gastronômico é a de variar nos segmentos de refeições, indo desde hamburguerias até restaurantes de alto padrão, os quais utilizam sempre mais inovações em seus cardápios, como pode-se observar abaixo.

- Alimentação saudável – Cardápio que proporciona mais saúde no dia a dia e bem-estar é uma das maiores procuras atualmente no mercado de alimentação. Refeições feitas à base de ingredientes frescos, naturais e orgânicos traz um diferencial grande para nossa saúde;
- Produtos Artesanais – Alimentos artesanais estão por todos os cantos, desde o hambúrguer artesanal, até sorvetes, queijos entre outros alimentos;
- Personalização nas refeições diárias – O modo de servir e preparar os alimentos com uma característica especial é uma das principais tendências no mercado de *food service*;
- Comida típica – As cozinhas étnicas também conhecidas como comidas típicas sempre estão em alta. As pessoas realmente gostam de

experimentar a gastronomia de outro local diferente de onde elas vivem (CRESCIMENTO..., 2019, *on-line*).

De acordo com Food... (2019, *on-line*),

como o estilo de vida do consumidor é continuamente impulsionado pela conveniência e velocidade de pedidos on-line e baseados em aplicativos em outros setores, aproximadamente 60% das ocasiões em restaurantes estão fora do estabelecimento em todas as formas, incluindo drive-thru, takeout e entrega. Os clientes são mais receptivos a tecnologias voltadas para o consumidor, como aprimoramentos drive-thru, rastreamento de precisão de pedidos e pedidos móveis sem atrito.

As principais áreas de crescimento incluem:

- 92% dos consumidores usam drive-thru pelo menos uma vez por mês;
- 34% dos consumidores utilizam a entrega com mais frequência do que um ano atrás;
- 79% dos consumidores usam entrega em restaurantes (53% usam terceiros) pelo menos uma vez por mês (FOOD..., 2019, *on-line*).

As principais estatísticas de investimento incluem:

- 74% das empresas estão investindo em programas externos, mas nenhum dos 5 principais investimentos inclui tecnologia voltada para o cliente;
- 43% dos usuários de entrega fazem pedidos por meio de aplicativos de restaurantes, enquanto apenas 18% das operadoras oferecem pedidos móveis por meio de seu próprio aplicativo;
- 66% dos operadores oferecem entrega através de um serviço de terceiros e 55% oferecem entrega através da equipe interna (FOOD..., 2019, *on-line*).

Em 2018, as vendas do canal *food service* apresentaram expansão de 4,8% em relação ao ano anterior (Figura 1.21). As vendas reais, descontadas a inflação da alimentação fora do lar pelo IPCA-IBGE, tiveram expansão de +1,5%, patamar superior ao verificado pelo PIB do país, que cresceu 1,1% no mesmo ano.

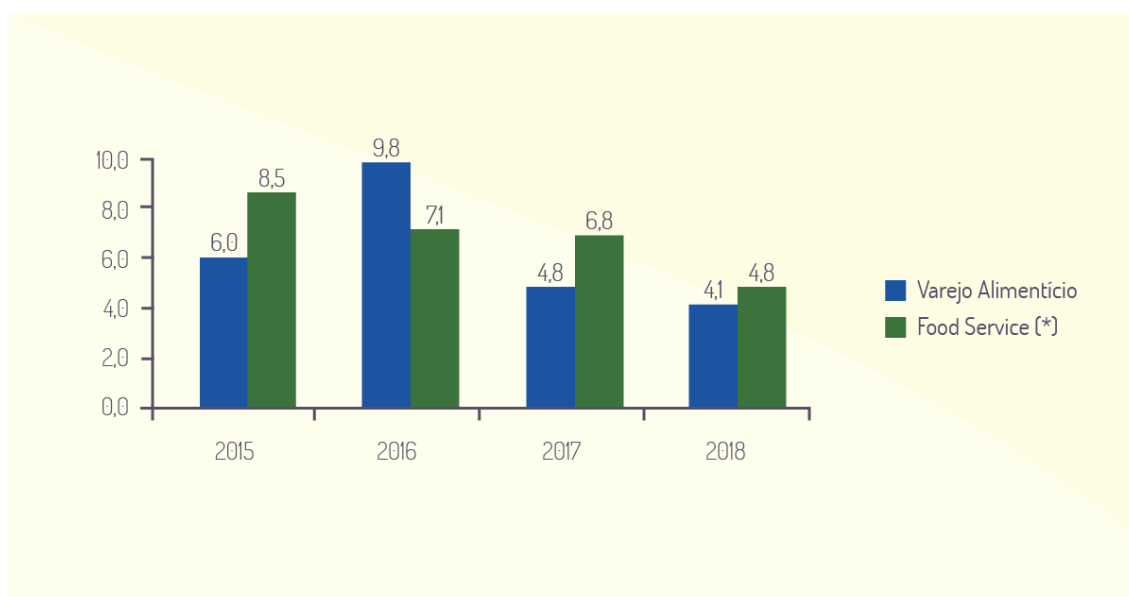


Figura 1.21 - Crescimento do Mercado de food service (Var% Anual)

Fonte: Crescimento (2019, *on-line*).

O varejo alimentar também apresentou evolução positiva em 2018, conforme Figura 1.21. As vendas da indústria de alimentos ao comércio varejista alimentar cresceram 4,1% em termos nominais e 0,4% em termos reais, descontada a inflação geral do IPCA.

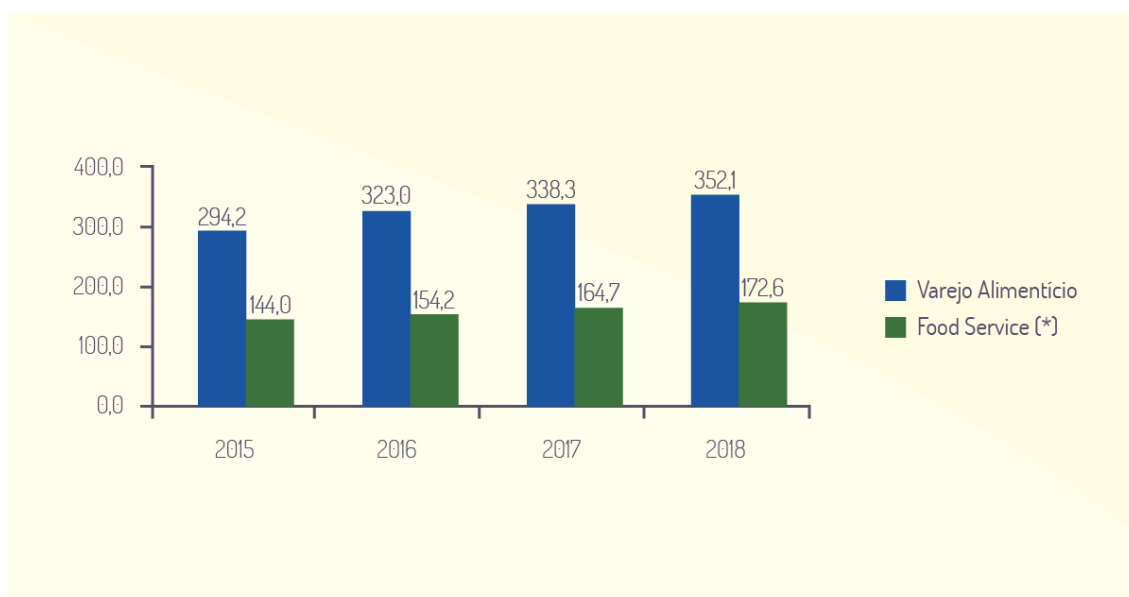


Figura 1.22 - Vendas no Mercado Interno (R\$ Bilhões)

Fonte: Crescimento (2019, *on-line*).

Ao analisar todos os dados apresentados, aluno(a), podemos concluir que o setor gastronômico é um dos mais viáveis e em expansão econômica. O empreendedor de A&B tem tudo para dar certo, e colocar em prática os ensinamentos de gestão e alimentos e bebidas é um dos caminhos para o sucesso.

ATIVIDADES

4) Com o crescimento exponencial dos setores de alimentos e bebidas, este mercado, que é altamente atrativo, almeja um crescimento maior ainda, devido ao aumento da população, que é consumidora do ramo e que acaba gerando necessidades e oportunidades de consumo e inovação.

Após seus conhecimentos obtidos na disciplina a respeito do setor de alimentos e bebidas, assinale a alternativa correta.

- a) O aquecimento no setor de alimentos e bebidas favorece somente os grandes empresários, não trazendo benefícios à população.
- b) Por mais crescente que seja o setor de alimentos e bebidas, este não tem representatividade no PIB do Brasil.
- c) *Food services* são todas as empresas que fabricam e/ou produzem algum alimento ou bebida diretamente para o consumidor.
- d) Os *food services* tiveram expansão devido à falta de alimentos disponíveis nos supermercados.
- e) Alimentar-se em *food services* é um momento gastronômico de equilíbrio e tranquilidade para o comensal.

INDICAÇÕES DE LEITURA

Nome do livro: Alimentos e Bebidas: uma visão gerencial

Editora: Senac

Autor: Francisco Tommy Freund

ISBN: 9788539612505

Comentário: O livro *Alimentos e Bebidas: uma visão gerencial*, de Francisco Tommy Freund, apresenta alguns resultados e uma análise destes, tendo, como base, a experiência profissional do autor, junto ao SENAC São Paulo. Dessa forma, é importante para quem é da área e queira aprofundar-se sobre conhecimentos e estabelecer parâmetros relacionados ao desenvolvimento de negócios nessa área.

UNIDADE II

Técnicas dos Serviços Gastronômicos

Suelen Siqueira dos Santos

Introdução

Caro(a) aluno(a), nesta segunda unidade, veremos as técnicas dos serviços gastronômicos, conheceremos a equipe de profissionais responsável pelos serviços de atendimento ao cliente em um estabelecimento comercializador de alimentos.

É a partir de uma equipe estruturada, com suas respectivas atribuições e responsabilidades, que se constrói um serviço de qualidade, atrelado à padronização do estabelecimento, tanto ao tipo de serviço que oferece e à tipicidade de alimentos comercializados no estabelecimento, quanto a treinamentos da equipe, uniformização e etiqueta no atendimento aos clientes.

Iniciaremos os nossos estudos conhecendo a equipe de profissionais responsável pelo serviço de salão, os tipos de estabelecimentos e serviços, bem como abordaremos como a qualidade e a padronização do serviço de atendimento é importante. Por fim, veremos as técnicas de atendimento e etiqueta da equipe de serviços gastronômicos.



Fonte: alphaspirit / 123RF.

Brigada de Salão

A equipe de funcionários responsável pelo serviço de atendimento ao cliente é conhecida como brigada de salão. De acordo com Eleutério (2014a), cada membro da equipe possui suas atribuições e responsabilidades, que são: *maître*, *sommelier*, chefe de fila, garçom, *commis* e aprendiz, em seus respectivos níveis hierárquicos.

A organização dos serviços de brigada é fundamental para o bom funcionamento de um estabelecimento. Os serviços devem ser organizados em setores, com seus respectivos líderes para treinamento da brigada e divisão de responsabilidades.

A brigada de salão realiza a ligação entre os clientes e a brigada de cozinha. Dessa forma, é importante que a organização do serviço de salão seja efetuada com atenção, discrição e hospitalidade, cabendo, à brigada de salão, recepcionar o cliente, acomodá-lo e servi-lo de forma adequada.

Santi (2017) e Casteli (2016) elencaram alguns procedimentos comuns de serviço atribuídos à brigada de salão, conforme veremos a seguir.

- **Acolhimento dos clientes:** os clientes devem ser recepcionados pela brigada de salão com cortesia, bem como devem ser acomodados nos locais disponíveis e de seu agrado;
- **Tirar os pedidos:** cabe, à brigada de salão, mostrar a carta do bar, ouvir com atenção o pedido do cliente, eliminar todas as dúvidas e anotar o pedido;
- **Servir o pedido:** a brigada de salão deve conferir o pedido antes de servir, além de conferir se os copos ou taças estão nas condições desejáveis. Cabe, também, transportar as bebidas solicitadas sobre a bandeja;
- **Emitir comandas e notas fiscais:** é recomendado que todos os pedidos sejam anotados em comandas. Ao término do consumo, a brigada deve apresentar a nota fiscal ao cliente;
- **Acompanhar a saída:** cabe à brigada de salão manter um clima agradável, durante a permanência do cliente no estabelecimento e durante sua saída.

Conhecidos os serviços atribuídos à brigada de salão, agora, veremos as funções de cada membro da equipe.

Maître

O *maître* é o profissional responsável por supervisionar e controlar todo o trabalho executado no estabelecimento, garantindo a qualidade do serviço e sendo responsável pelo controle e distribuição dos itinerários de trabalho, além de participar da elaboração do cardápio junto ao *chef*.

O profissional também é encarregado pela formação pessoal e pela educação profissional de sua equipe, com enfoque em suas habilidades e atitudes pertinentes. Este também pode auxiliar o garçom, na execução do serviço, caso haja necessidade. No contato com sua equipe, deve agir com discrição e sintonia, sem gestos bruscos, sinais e tom de voz alterados.

O contato com os clientes também é executado pelo *maître*, pois este é responsável por recepcionar os clientes na entrada do estabelecimento, devendo estar sempre atento ao que ocorre. Ademais, deve perguntar, ao cliente, durante a refeição, sobre sua satisfação, estando sempre aberto e tranquilo ao atender uma reclamação e disposto a resolver imediatamente.

É importante lembrar que o “cliente sempre tem razão. E, caso não tenha, ele continua tendo razão. O cliente merece ser bem tratado, indistintamente” (ELEUTÉRIO, 2014a, p. 57).

No momento da saída do cliente, o *maître* deve despedir-se cordialmente, sempre com um sorriso aberto e discreto. É essencial que este seja educado, apresente boas maneiras e cortesias. Esse profissional deve manter e auxiliar na harmonia e bem-estar no local de trabalho.

REFLITA

Você sabia que, para a função de *maître*, podem existir dois profissionais? O *maître* executivo e o *maître d’hotel*. Em geral, existe apenas um *maître* responsável por todas as tarefas, porém, em alguns hotéis e restaurantes mais sofisticados, os dois profissionais são mantidos, sendo o *maître* executivo responsável pelas atividades rotineiras e operacionais do restaurante. Já o *maître d’hotel* é o responsável pelas tarefas gerais e externas ao estabelecimento. É interessante que sejam bem definidas as funções de cada profissional, para que haja harmonia na equipe de trabalho (SANTI, 2017).

Sommelier

O *sommelier* é o profissional responsável pelas bebidas no estabelecimento, especialmente os vinhos. É interessante que esse profissional especialize-se para exercer suas funções com excelência.

Dentre as funções exercidas pelo *sommelier*, a orientação quanto à compra e o inventário de estoque de vinhos está entre as principais, além de conhecer os cuidados no armazenamento e rotatividade dos vinhos. Estes são os profissionais responsáveis pela elaboração da carta de vinhos do estabelecimento, sempre de acordo com a cultura e o cardápio do restaurante e dando orientações, aos demais funcionários, sobre quais vinhos harmonizam com os pratos do cardápio.

Outra função que compete ao *sommelier* é o atendimento aos clientes nas sugestões de harmonizações com os pratos escolhidos. A função de servir os clientes também é atribuída ao *sommelier*, como ilustrado na Figura 2.1. Quando o estabelecimento não dispuser deste profissional, essa função pode ser executada pelo *maître*, chefe de fila ou por um garçom especializado.



Figura 2.1 - *Sommelier* sugerindo um vinho que harmonize com o prato escolhido pela cliente

Fonte: Olena Kachmar / 123RF.

O *sommelier* é responsável pela promoção e organização de eventos especiais, quando for o caso, como os que promovem a degustação de vinhos ou que associam a harmonização entre vinhos e outros alimentos, como queijos.

FIQUE POR DENTRO

O *sommelier* é o profissional altamente especializado em vinhos, porém não se trata de um enólogo, nem um enófilo. Enófilo, enólogo ou *sommelier*, você sabe a diferença? Acesse o *link* e fique por dentro: <http://www.sommelierschool.com.br/enofilo-enologo-e-sommelier-voce-sabe-a-diferenca/>. Acesso em: 23 jan. 2020.

Chefe de fila

O chefe de fila é o profissional de apoio ao trabalho do *maître*, podendo até substituí-lo, quando necessário, em funções normais ou no atendimento às reclamações. As funções de dirigir, supervisionar e controlar as atividades no salão do estabelecimento são atribuídas ao chefe de fila. Além de orientar sua equipe de trabalho, é de sua atribuição cuidar da *mise en place* do restaurante e atender aos pedidos dos clientes e, quando for o caso, servi-los. Também são atribuições desses profissionais zelar pelo bom estado dos equipamentos e utensílios em uso no restaurante e fechar o serviço do restaurante.

Garçom

O garçom é o responsável por realizar a *mise en place* no salão, montar mesas, aparadores e preparar o *buffet*, se for o caso. Atender e servir os pedidos dos clientes, de acordo com as técnicas de serviço, podendo executar, na ausência do *maître* e do *sommelier*, o serviço de vinhos. Cabe, a este profissional, apresentar a conta aos clientes e atender às reclamações, reportando-as ao *maître* ou chefe de fila. Além disso, o garçom zela pela manutenção dos equipamentos e utensílios do estabelecimento.

Commis e aprendiz

O *commis* é o profissional que auxilia o garçom no serviço aos clientes. Tanto na *mise en place*, antes e durante a refeição, quanto no encaminhamento das comandas, no transporte dos pedidos da cozinha ao *guéridon*. Também são responsáveis por manter o aparador em ordem. O aprendiz colabora com o trabalho executado pelo *commis*.

ATIVIDADES

1) Suponha que você está montando o seu próprio restaurante, mas não possui dinheiro para contratar todos os profissionais que compõem a brigada de salão, o que seria ideal. Identifique qual profissional pode ser substituído, levando em consideração as funções que cada um pode exercer em uma brigada de salão.

- a) O *maître* pode ser substituído pelo *commis* ou pelo aprendiz.
- b) O *sommelier* pode ser substituído pelo *maître*, chefe de fila ou por um garçom especializado.
- c) O *sommelier* pode ser substituído pelo *maître*, *commis* ou pelo aprendiz.
- d) O *maître* pode ser substituído pelo *sommelier* ou pelo chefe de fila.
- e) O *sommelier* pode ser substituído pelo *maître*, chefe de fila ou pelo aprendiz.

Tipos de Estabelecimentos e Serviços

Os estabelecimentos comercializadores de alimentos podem ser classificados de acordo com as características que envolvem o seu processo produtivo, a forma como atendem os clientes, a área ocupada, dentre outros. Quanto à tipicidade da cozinha, veremos a seguir.

- **Nacionalidade:** relacionada aos pratos servidos no local, em que o tipo de cardápio segue os parâmetros de uma nacionalidade específica. Por exemplo: brasileira, mexicana, francesa, alemã, etc.;
- **Internacional:** quando há uma variedade de pratos clássicos de diversas nacionalidades;
- **Regionalismo:** quando os pratos servidos são de certas regionalidades, como a cozinha mineira, baiana, etc.;
- **Tipo de alimento:** quando o estabelecimento é especializado em um tipo de alimento específico. Por exemplo: pastéis, pizzas, etc.

Quanto ao tipo de serviço, os estabelecimentos podem ser tradicionais ou de autosserviço. Já sobre o tamanho do estabelecimento, este pode ser de grande, médio e pequeno porte. Com relação ao tipo de exploração, pode ser em cadeia, como grupos e franquias, individual ou misto. Por fim, quanto ao tipo de cardápio:

- *à la carte*: em que a pessoa escolhe em um cardápio o que quer comer;
- *buffet*: em que a pessoa serve-se ou é servida escolhendo os alimentos que quer comer em uma mesa ou balcão.

Tipos de estabelecimentos

Um estabelecimento comercializador de alimentos e bebidas, como um restaurante, pode ser de vários tipos, sendo importante a classificação dos tipos de restaurantes existentes. De acordo com a sua especificidade, os restaurantes podem ser organizações simples ou até de luxo, levando em consideração que, qualquer que seja o tipo, sempre haverá a compra e o armazenamento de aditivos e ingredientes, a produção de alimentos e, por fim, a comercialização dos alimentos produzidos. Sendo assim, Eleutério (2014a) classifica esses estabelecimentos como:

- **restaurante tradicional**: apresentam um cardápio extenso, procurando atender um público diversificado, geralmente com preparações tradicionais e aceitação geral. Possuem decoração simples e tradicional, com louças e acessórios sem muita sofisticação;
- **restaurante internacional**: são caracterizados pelas instalações, equipamentos e utensílios clássicos, oferecendo um serviço mais sofisticado, servindo pratos da cozinha internacional;
- **restaurante típico**: possuem variações, podendo ser requintados, modernos ou simples. Apresentam decoração típica do tipo de serviço que oferecem, geralmente de determinada região, país ou gênero. Exemplos: japonês, mexicano, baiano, etc.;
- **restaurante de especialidade**: são caracterizados de acordo com o padrão de atendimento e especialidade dos produtos. Exemplos: cozinha vegetariana, produtos do mar, panquecas, dentre outros;
- **restaurante gastronômico**: são mais requintados, oferecem pratos sofisticados da cozinha franco-italiana, geralmente na forma de menu degustação e harmonizados com vinhos finos. Nesse tipo de estabelecimento, o próprio *chef* costuma receber os clientes e sugerir o cardápio;
- **restaurante comercial**: geralmente, possuem instalações mais simples, com cardápios de pratos rápidos e preços acessíveis aos frequentadores, pessoas que trabalham em

comércios e escritórios. Nesse tipo de estabelecimento, os sistemas de *buffet* ou por quilo, com método *self-service*, são os mais utilizados;

- **restaurante de autoestrada:** possuem serviço simples e rápido, muitas vezes, especializados em churrasco e situados à beira de rodovias; estes são frequentados por motoristas que desejam fazer uma refeição rápida;
- **restaurante empresarial:** geralmente, estão situados dentro de uma empresa e servem refeições aos seus funcionários. Esse tipo de estabelecimento pode variar de um restaurante simples até a mais sofisticados, dependendo da política da empresa. O ideal é que se mantenha apenas um tipo de restaurante que possa atender aos funcionários, diretoria e visitantes;
- **churrascaria:** são especializados em churrasco, variando das mais simples até as mais sofisticadas, podendo ser de três tipos: *à la carte*, rodízio ou *self-service*. Apresentam cardápio diversificado de carnes, além de acompanhamentos, guarnições e saladas;
- **pizzaria:** são especializados em pizzas, variando das mais simples até as mais sofisticadas, podendo oferecer, além de uma grande variedade de pizzas, outros pratos *à la carte*;
- **cantina italiana:** são típicos italianos, com suas instalações decoradas com elementos típicos italianos, principalmente de cidades do sul da Itália;
- **brasserie:** são inspiradas em casas de origem europeia, principalmente francesas (Figura 2.2), onde são servidas bebidas alcoólicas, petiscos e drinques. Possuem um ambiente descontraído e requintado, geralmente, regado a chopp e música ao vivo;



Figura 2.2 - Famosa *brasserie l'Isle Saint-Louis*, em Paris, França

Fonte: Petr Kovalenkov / 123RF.

- **coffee shop:** estão mais ligados aos serviços de cafés, bolos, chás e lanches. Geralmente, têm um horário de funcionamento diversificado; em alguns casos, ficam abertos durante o dia todo, proporcionando, aos seus clientes, uma variedade de itens;
- **fusion food:** há uma diversidade de elementos de várias culturas. Atualmente, é uma tendência mundial em restaurantes, que combinam técnicas e características, métodos de cocção, apresentação dos alimentos e bebidas, principalmente das culinárias ocidentais e orientais, resultando em um tipo de restaurante que não se caracteriza como típico, por não utilizar apenas uma especificidade de cultura;
- **fast-food:** são restaurantes franquizados, como o McDonald's, onde são preparados lanches ou outros alimentos de ingestão rápida, além do serviço, que é feito rapidamente;
- **lanchonete:** estabelecimentos especializados em lanches, pratos rápidos e bebidas, podendo ser uma opção para quem quer fazer uma refeição rápida e pagar pouco, como nas lanchonetes mais simples, ou até saborear o requinte de lanchonetes que oferecem um serviço mais sofisticado;
- **casa de chá:** são especializadas em chás e cafés, podendo servir lanches, tortas e outras bebidas. Geralmente, opera em finais de tarde, sendo que muitas promovem chás beneficentes;

- **buffet:** empresas de *buffet* podem ser de grande ou pequeno porte, as quais caracterizam-se por oferecer serviços de banquetes e coquetéis, variando dos mais simples até os mais sofisticados. Geralmente, esse tipo de serviço deve comportar simultaneamente diversos eventos, podendo possuir salões de festa, além de disponibilizar o serviço em domicílio.

Tipos de serviços

Toda atividade desenvolvida em um restaurante para efetivar o ato de servir um cliente é um serviço. Os serviços em um estabelecimento comercializador de alimentos e bebidas podem ser ofertados de várias maneiras e o tipo de serviço dependerá do tipo de refeição servida.

Segundo Carneiro e Reimer (2018), as maneiras de apresentação e prestação de serviços podem ser as listadas a seguir.

- **Serviço à inglesa direto:** o garçom apresenta a travessa pela esquerda do cliente e serve o alimento diretamente no prato, utilizando o alicate (garfo e colher). Esse tipo de serviço é rápido e é utilizado em restaurantes requintados, o qual exige funcionários bem treinados e com habilidade profissional e cuidado. É importante que o garçom não sirva uma quantidade excessiva de comida no prato, para que este tenha um aspecto agradável e apetitoso ao cliente.
- **Serviço à inglesa indireto/*guéridon*:** o garçom também apresenta a travessa pela esquerda e, em seguida, coloca o prato sobre o *guéridon* ou mesa auxiliar (Figura 2.3), servindo a comida em um prato vazio, o qual já se encontra no *guéridon*. A montagem do prato deve ser feita no *guéridon*, com o auxílio de uma colher de mesa na mão direita e um garfo na mão esquerda. Por fim, o prato deve ser servido pela direita ao cliente.



Figura 2.3 - *Guéridon* ou mesa auxiliar utilizada para servir os clientes em um serviço à inglesa indireto

Fonte: Ersler Dmitry / 123RF.

- **Serviço à francesa/diplomata:** o próprio cliente serve-se da comida que foi trazida em travessas pelo garçom, o qual deve aproximar-se o máximo do cliente, pelo lado esquerdo, para facilitar o serviço. A distância entre as cadeiras deve ser maior que nos outros serviços. Geralmente, esse serviço é utilizado em pequenos banquetes mais requintados, jantares de gala ou jantares diplomatas. É um serviço lento, portanto, o ideal é que um garçom sirva, no máximo, seis clientes. Em razão de sua característica mais requintada, esse tipo de serviço requer um serviço de montagem de mesa especial, assim como uniformes de gala para os funcionários executantes do serviço.
- **Serviço empratado/prato pronto:** o prato vem montado e aquecido da cozinha pronto para o cliente; o garçom serve-o pela direita. Esse serviço também é conhecido como serviço à americana, o qual exige do garçom muita classe e técnica profissional para o serviço à mesa. O serviço empratado pode ser de dois tipos, o simplificado, em que são usados pratos de tamanhos normais, e o sofisticado, em que são usados pratos maiores, cobertos com uma tampa, o *cloche*.
- **Serviço de travessa sobre a mesa:** a comida é preparada e acondicionada em travessas na cozinha. O garçom transporta a comida até a mesa do cliente e estes podem servir-se à vontade, com ou sem a ajuda do profissional. Esse tipo de serviço é mais simples e

informal, sendo muito utilizado em restaurantes populares no Brasil, tanto no interior quanto em capitais.

- **Serviço à russa:** o prato vem inteiro para a mesa, com peças inteiras de porcos, peixes, aves, dentre outros, sendo cortados e servidos na presença do cliente. Esse tipo de serviço é pouco utilizado atualmente.
- **Self-service:** é muito utilizado em estabelecimentos mais simples, onde a comida preparada fica à disposição do cliente, que pode servir-se à vontade, pagando pela quantidade que consumir.
- **Buffet:** muito utilizado em estabelecimentos de hospedagem, no café da manhã, em que o cliente serve-se à vontade do que desejar, pagando um valor fixo determinado.

FIQUE POR DENTRO

Os garçons são os profissionais responsáveis por servir os clientes em um estabelecimento comercializador de alimentos e bebidas. Portanto, é importante que estes sejam treinados para executar corretamente o tipo de serviço oferecido pelo estabelecimento onde trabalham. Assista ao vídeo indicado no *link* a seguir e fique por dentro: https://www.youtube.com/watch?v=m_E2A8SUH-s. Acesso em: 23 jan. 2020.

ATIVIDADES

2) Os tipos de serviços oferecidos por um estabelecimento são importantes tanto para o treinamento dos funcionários quanto para o bom funcionamento do negócio. Nesse contexto, assinale a alternativa que apresenta características do serviço à inglesa indireto.

- a) O prato vem montado e aquecido da cozinha.
- b) O cliente se serve à vontade.
- c) O garçom serve o alimento diretamente no prato do cliente.
- d) O prato do cliente é montado no *guéridon*.
- e) Peças de carnes vêm inteiras para a mesa.

Qualidade e Padronização do Serviço de Atendimento

Conhecidos os tipos de estabelecimentos e serviços, é necessário que haja uma padronização do trabalho de atendimento ao cliente, para que se tenha uma boa qualidade de serviço, atreladas às boas condições de higiene do estabelecimento, equipamentos, utensílios e espaço interno e externo. Eleutério (2014a) indica que existem algumas regras básicas para a padronização do serviço de garçons:

- à esquerda do cliente:
 - apresentação de todos os pratos;
 - serviços à inglesa direta e à francesa;
 - serviços de desembaraço dos pratos de pão;
 - limpeza das mesas.
- à direita do cliente:
 - serviço de bebidas;
 - serviço de pratos prontos;
 - serviço de desembaraço de todos os pratos, exceção prato de pão;
 - serviço de desembaraço de todos os copos e talheres;
 - apresentação dos acessórios (sal, pimenta, azeite, etc.);
 - apresentação da conta.
- limpeza da mesa.

***Mise en place* em salão**

O processo de preparação, organização e prática aplicado ao bar no salão, além do *layout* das mesas, utensílios e objetos que deverão estar dispostos sobre estas, bem como a iluminação e a temperatura do ambiente são de responsabilidade da brigada de salão.

É essencial que todos esses espaços e elementos estejam higienizados e em perfeito funcionamento. Para um bom desempenho do serviço, a *mise en place* do salão deve ser realizada antes da chegada dos clientes, que consiste na preparação prévia de todo o serviço, ou seja, organização dos móveis, verificação de equipamentos, utensílios, enxoval, materiais e louçaria.

A *mise en place* do salão possui duas alíneas principais, a limpeza e higienização do ambiente e a organização das mesas e cadeiras. Quanto à organização das mesas e cadeiras, estas devem estar alinhadas, devem ser colocados forros, toalhas, pratos, talheres, copos, guardanapos, acessórios (sal, pimenta, azeite, etc.) e, quando for o caso, objetos de ornamentação.

A *mise en place* do salão tem, como finalidade, facilitar o trabalho dos garçons no atendimento aos clientes, tornando-o mais rápido, assim como estimular o cliente para a refeição em um ambiente agradável, sendo que o bom desempenho do serviço depende dessas tarefas bem executadas. Para isso, é importante que haja um cronograma e um planejamento da equipe para realizar essas atividades, além de uma supervisão adequada por parte dos gerentes, chefes de sala e donos do estabelecimento. Para facilitar o entendimento, apresentaremos, no Quadro 2.1, alguns pontos principais para que um serviço de *mise en place* de salão seja bem executado.

***Mise en place* de salão**

Limpeza	A limpeza do salão é a primeira tarefa a ser realizada, devendo-se limpar o piso, tapete, móveis, cortinas, espelhos, etc. Uma atenção especial deve ser dada à higienização do <i>buffet</i> , quando for o caso.
Organização do salão	Os móveis, mesas, cadeiras, dentre outros devem ser alinhados e organizados. Nesse momento, deve ser feita a verificação de móveis e utensílios quebrados ou em mal estado de conservação.
Limpeza dos utensílios	Utensílios como talheres, louças, copos, etc. devem ser limpos com álcool. Um cuidado especial deve ser tomado, para não deixar marcas de dedos e verificar se não há marcas de batom nos copos, além de que devem estar higienizados os porta-guardanapos, frascos de molhos, dentre outros.
Passar o enxoval	As toalhas de mesas, guardanapos, alguns jogos americanos e qualquer outro enxoval envolvido no serviço devem ser passados.
Montagem de mesas	A montagem de mesas deve ser realizada conforme determinado pelo estabelecimento, atentando-se ao número de pratos, talheres, copos, etc.

Arrumar aparadores	Os aparadores devem ser verificados, garantindo que o material de reposição esteja disponível e higienizado.
Arrumar o bar	Os materiais e ingredientes utilizados no bar devem ser higienizados, tomando-se atenção ao preparo do <i>mise en place</i> : copos, gelo, colheres, espremedores, facas, bebidas geladas, dentre outros.
Montar o buffet	Quando o estabelecimento operar em sistema de <i>buffet</i> , devem ser verificados o aquecimento e a refrigeração, bem como a limpeza e a segurança, assim como realizar a montagem dos pratos.
Revisão final	A equipe deve repassar todos os itens importantes e informações relevantes, assim como discutir todas as dúvidas em relação ao serviço.

Quadro 2.1 - Principais pontos de um serviço de *mise en place* de salão

Fonte: Adaptado de Santi (2017).

A manutenção e as ações preventivas são importantes aliadas da padronização do serviço. A equipe deve ser treinada e atentar-se ao correto manuseio de utensílios e equipamentos, acarretando ganhos em médio e longo prazos.

Segundo Eleutério (2014b), alguns cuidados básicos podem ser tomados, para garantir a qualidade e a padronização do serviço de atendimento, conforme vemos a seguir.

- Prever, desde a instalação dos equipamentos e moveis na cozinha, o espaço necessário destinado à operacionalidade de limpeza, manutenção e controle de pragas.
- Prever equipamentos que estejam de acordo com as normas sanitárias, de fácil desmontagem, com cantos e bordas de fácil limpeza e superfícies lisas e de fácil manutenção.
- Manter a limpeza diária de equipamentos como batedeiras, liquidificadores, moedores etc.; quando não estiverem em uso, devem estar com as devidas proteções e desligados da rede elétrica.
- Limpeza programada de coifas e exaustores.
- Limpeza e higienização do fogão a cada troca de turno.
- Estabelecer normas que obriguem a limpeza interna e externa de equipamentos antes de

seu uso.

- Não usar produtos abrasivos ou materiais que soltem partículas na limpeza e higienização de utensílios e equipamentos.
- Usar produtos de higiene e limpeza de empresas de boa qualidade. O uso de produtos de limpeza profissionais, quando analisados os custos da forma correta, mostra-se mais econômico financeiramente, além do treinamento que essas empresas costumam fornecer aos manipuladores de seus produtos.
- Seguir as normas de manutenção e conservação previstas nos manuais dos móveis, utensílios e equipamentos usados dentro da empresa.
- Estabelecer agendas e tabelas de manutenção preventivas de utensílios e equipamentos.
- Objetos de cortes, como facas, são mais eficientes e seguros quando estão devidamente afiados.

Padronização e montagem de mesas

A padronização e a organização da mesa também são fatores importantes, sendo realizados em função do tipo de cardápio e serviço escolhido. A disposição das mesas deve ser de forma que os clientes sintam-se confortáveis, com alinhamento entre mesas e cadeiras, com espaço suficiente para que o cliente possa ocupá-lo sem aperto. A cadeira deve apontar para o lugar onde o prato será servido sobre a mesa.

Sobre a mesa, deve ser colocado um forro, que tem, como funções, proteger o móvel do calor das travessas, amenizar o ruído dos utensílios, evitar que a toalha escorregue, etc. As toalhas devem ser colocadas sobre o forro e devem estar higienizadas, bem passadas e esticadas com as pontas caindo em direção dos pés da mesa.

Quanto à disposição dos talheres, as facas de mesa devem ser dispostas à direita, com o fio para dentro, e os garfos à esquerda. Em relação aos talheres de sobremesa, diante do prato de sobremesa, as colheres e facas devem ficar com os cabos voltados para a direita, e o garfo com o cabo voltado para a esquerda. O ideal é que não sejam colocados talheres para mais de quatro serviços e que não sejam colocados talheres do mesmo tamanho e da mesma forma para o mesmo serviço. Os copos devem ser dispostos à direita do prato de mesa, do menor para o maior. Os copos e pratos com o logotipo do restaurante devem estar voltados para o cliente, e as bordas dos pratos devem coincidir com as bordas da mesa ou um pouco acima, sendo conforme o

padronizado em cada estabelecimento. O prato de pão deve ser colocado à esquerda do prato de mesa, com a faca para manteiga sobre ele.

Em alguns casos, a preparação da mesa pode ser realizada na presença do cliente. Nesses casos, o garfo deve ser colocado pelo lado esquerdo, a faca pelo lado direito, sempre deixando espaço suficiente para o prato, que deverá ser servido pelo lado direito.

Em uma montagem de mesa simples, é possível efetuar uma rápida adaptação ao tipo de alimento que o cliente solicitar. Em restaurantes, churrascarias ou pizzarias essa montagem é composta de prato base, faca de mesa, garfo de mesa e copo de água, como ilustra a Figura 2.4.



Figura 2.4 - Base para montagem de mesa simples

Fonte: Eleutério (2014a, p. 71).

Em uma montagem de mesa para banquete, por ser um serviço utilizado somente em estabelecimentos mais sofisticados, necessita-se de profissionais com experiência para uma montagem de mesa adequada, demandando tempo e grandes quantidades de louças e talheres. Nesse tipo de montagem, de acordo com Eleutério (2014a, p. 72), “o prato base é alocado ao centro, tendo à direita a faca de mesa, a colher para *consomé* e a faca de sobremesa para a entrada; à esquerda, o garfo de mesa e o de sobremesa para a entrada; e, acima do prato, os garfos e a colher de sobremesa. As taças para água, para vinho tinto e para vinho branco são colocadas acima e à direita, da maior para a menor”, como ilustra a Figura 2.5.



Figura 2.5 - Base para montagem de mesa para serviço de banquete

Fonte: Eleutério (2014a, p. 72).

Em uma montagem tradicional, para restaurantes que trabalham com serviço *à la carte*, o prato base é acompanhado na direita pela faca de mesa e na esquerda pelo garfo de mesa. Ao lado esquerdo, está o prato de pão e a faca de manteiga e, acima, as taças de água e vinho, como ilustrado na Figura 2.6.



Figura 2.6 - Base para montagem de mesa para serviço *à la carte*

Fonte: Eleutério (2014a, p. 74).

Existem diversos outros tipos de montagem. Aqui, apenas exemplificamos algumas das mais utilizadas, lembrando que a montagem de mesa depende do serviço oferecido pelo restaurante, sendo essencial que a brigada de salão seja treinada para isso.

Padronização de funcionários

A padronização e a apresentação pessoal da equipe de funcionários de um estabelecimento é a peça chave para um atendimento de qualidade. É importante que os funcionários tenham uma apresentação pessoal impecável, principalmente aqueles que executam funções de relacionamento direto com os clientes.

Os uniformes são peças-chave, podendo obedecer a vários critérios, dependendo da especificidade e categoria da empresa. Em geral, deve-se ter um certo toque de elegância e bom gosto, combinar com o tema do restaurante e com as características dos profissionais, estando sempre adequados ao clima da região, da ocasião ou do evento.

Preferencialmente, devem ser confeccionados com tecidos de boa qualidade, em padronização quanto à cor, modelo, tecido, além de apresentar-se constantemente higienizados, como ilustrado na Figura 2.7.



Figura 2.7 - Equipe de um restaurante devidamente uniformizada

Fonte: artinspiring / 123RF.

Como os profissionais trabalham a maior parte do tempo em pé, estes devem utilizar sapatos confortáveis, limpos e com saltos de borracha, para evitar ruídos e deslizamentos. É interessante que os calçados combinem com os uniformes, portanto, calçados muito esportivos não são aconselháveis.

Os profissionais devem manter uma postura correta, principalmente aqueles que executam contato com os clientes, como *maîtres* e garçons. Preferencialmente, devem permanecer eretos, mas à vontade, além de demonstrar hábitos e gestos adequados à sua profissão, evitando conversas em voz alta, agrupamentos, etc.

Os hábitos e maneiras dos profissionais são importantes para passar uma boa imagem aos clientes, como não comer, beber ou fumar durante o atendimento, além de evitar enxugar o rosto com as mãos ou com o guardanapo de serviço, sempre utilizando lenços próprios para isso e nunca na frente dos clientes. Ademais, é importante manter o bom humor, estar alerta para o atendimento e ter bom equilíbrio emocional para não se irritar facilmente.

A aparência tem importância fundamental. Os dentes devem estar em perfeitas condições de higiene e aparência, as mãos devem estar limpas e as unhas aparadas, polidas e limpas. Em geral, o uso de esmaltes não é recomendado, porém, se o estabelecimento empregador permitir, podem ser usados esmaltes claros ou incolores.

Os cabelos dos profissionais devem ser limpos e penteados, preferencialmente curtos ou, se compridos, devem ser amarrados em coque. Dependendo do estabelecimento, pode ser exigida a utilização de rede de proteção de cabelos e toucas, no caso de cabelos compridos. O rosto deve ser limpo e sem aparência de suor. Os homens devem estar bem barbeados, se a empresa permitir, e as mulheres podem utilizar maquiagens leves. As joias e adereços, como anéis, pulseiras, correntes, colares, dentre outros, devem ser evitados, mas, dependendo do estabelecimento, pode ser permitido o uso de alianças, relógios e brincos discretos.

O uso de perfumes deve ser evitado, pois estes podem sobrepor os aromas naturais dos alimentos servidos. Devem ser utilizados desodorantes neutros, renovando-os sempre que necessário.

Por fim, a higiene pessoal é imprescindível, pois os estabelecimentos de alimentação são frequentados por clientes que esperam encontrar ambientes e profissionais limpos e alimentos em condições ideais de higiene.

REFLITA

Você já parou para pensar como a apresentação e higiene pessoal é importante em um estabelecimento comercializador de alimentos? Você se sentiria à vontade em um local onde a equipe de funcionários não apresenta condições de higiene adequadas? É natural que todos esperem encontrar estabelecimentos limpos e funcionários nas adequadas condições higiênicas pessoais, o que reflete e assegura, ao cliente, de um estabelecimento que serve alimentos nas condições ideais de manipulação e salubridade (PACHECO, 2009).

ATIVIDADES

3) A *mise en place* de salão deve ser realizada antes do início do atendimento ao público, pela equipe responsável. Dentre os principais pontos de um serviço de *mise en place* de salão, destacam-se:

- a) a limpeza e a organização do salão e utensílios, montagem de mesas e revisão.
- b) a limpeza e a organização do salão, o preparo dos pratos disponíveis no cardápio e revisão.
- c) a montagem de mesas, compra de ingredientes, limpeza e organização do salão.
- d) a montagem de mesas, revisão do salão e recepção de clientes.
- e) a limpeza e organização do salão, compra de ingredientes e preparo dos pratos.

Técnicas de atendimento e etiqueta

O atendimento ao cliente é o ponto chave de um serviço e está relacionado ao sucesso de um estabelecimento. O cliente deve sair do estabelecimento com boa impressão, o que ocorre quando este é bem atendido. Se o cliente não for bem atendido, poderá repassar sua experiência negativa para outras pessoas, gerando uma imagem ruim do estabelecimento.

Recomendações para atendimento

Por parte da equipe, a função de atendimento deve ser personalizada para cada cliente, sendo que cada um possui uma necessidade e expectativa diferente. O atendimento não deve ser tomado como uma função rotineira, pois a tendência é que a equipe acabe exaurindo-se e tratando os clientes como apenas mais um, o que acaba gerando prejuízos à imagem do estabelecimento. Veremos, agora, alguns pontos para um atendimento adequado (CARNEIRO; REIMER, 2018).

- **Ser consciente e cortês:** os clientes não devem ser pré-julgados, portanto, é ideal que se tenha a consciência de que qualquer pessoa que pode utilizar o serviço e pagar por ele deve ser bem atendida. A cortesia é fundamental, como tratar os clientes com educação, sempre chamando-os de “senhor” ou “senhora”, mesmo que jovens. “Você” só deve ser utilizado quando autorizado pelo cliente.
- **Dar boas-vindas:** quando o cliente chegar ao estabelecimento, o ideal é que este seja recepcionado com um sorriso discreto e cumprimento receptivo. Se o funcionário souber o nome do cliente, melhor ainda, utilizando a pronúncia correta, é claro.
- **Atender de imediato:** o cliente deve ser atendido imediatamente; deixá-lo esperando pode transparecer um descaso. Mesmo que o funcionário esteja ocupado, este deve dar atenção de imediato ao cliente, avisando-o que lhe atenderá assim que possível. Esse método faz com que o cliente aguarde o serviço mais pacientemente.
- **Demonstrar boa vontade:** toda equipe deve ser educada e cumprimentar a todos que encontrar, tanto os clientes quanto os colegas de trabalho. Mesmo que não seja a função principal do funcionário, este deve atender prontamente alguma dúvida que o cliente perguntar e, caso não possa ajudar, deve direcioná-lo ao colega responsável, de preferência, acompanhando o cliente.
- **Dedicar muita atenção ao cliente:** o ideal é que se cumprimente e atenda o cliente devidamente, porém sem conversas muito longas, pois, além de ser desagradável, pode atrasar o serviço.
- **Agir com rapidez:** a agilidade no serviço de atendimento é muito importante, pois o cliente espera ser atendido de maneira rápida e eficiente. Porém, deve ser tomado o devido cuidado para não passar a impressão de descaso com o cliente.
- **Prestar orientação segura:** as orientações ao cliente só devem ser fornecidas se este solicitar, pois este deve ficar à vontade para suas escolhas. Caso o funcionário não saiba orientar o que foi solicitado, deve buscar a informação correta. Quando perceber a indecisão do cliente, pode, educadamente, perguntar se pode ajudá-lo.
- **Evitar termos técnicos:** a utilização de termos técnicos pode confundir, trazer constrangimento e causar a incompreensão da informação pelos clientes. É importante que haja clareza nas respostas.
- **Nunca dar ordens:** os funcionários não podem, em momento nenhum, dar ordens aos clientes, pois estes devem estar à vontade para fazer o que desejam. O ideal é sempre

manter diálogos os mais educados possíveis e utilizar expressões como “por favor”, “por gentileza”, dentre outras.

- **Chamar o chefe:** em casos especiais, nos quais os clientes mais autoritários iniciarem alguma discussão ou reclamação que o funcionário não pode solucionar, o ideal é que o supervisor seja chamado para assumir a situação;
- **Evitar atitudes negativas:** o uso de expressões negativas, como “não pode”, “não deve” e “está errado”, pode gerar climas negativos, portanto, deve ser evitado.
- **Falar a verdade:** a relação com o cliente deve ser o mais verdadeira possível, sempre passando informações corretas a este, o que gera confiança. Assumir erros e tentar resolvê-los é essencial, sempre evitando omitir problemas, pois pode gerar situações desagradáveis.
- **Atender atenciosamente às reclamações:** muitas vezes, reclamações de clientes podem ser oportunidades de melhorias, devendo ser bem recebidas pelos funcionários, assim como as sugestões.
- **Utilizar a simpatia:** a simpatia deve ser utilizada como cartão de visita, visto que a imagem do funcionário reflete a imagem da empresa. A cordialidade, simpatia e cuidado com a aparência são essenciais, além da organização do material de trabalho, visto que quaisquer detalhes são importantes na hora de apresentar o serviço ao cliente.
- **Garantia da qualidade:** para obter um serviço de qualidade, o ambiente de trabalho deve, como um todo, estar em perfeitas condições para o atendimento ao cliente. Tudo isso está atrelado à equipe que, se organizada de forma adequada, oferecerá um serviço impecável.

Atendimento de reclamações

O atendimento às reclamações é um ponto muito importante e deve ser mais detalhado. Como isso pode acontecer com frequência, o ideal é que o estabelecimento possua treinamento para os funcionários, a fim de prevenir situações que possam causar reclamações, porém, ainda assim, estas podem existir. Portanto, os funcionários devem dar atenção especial a algumas reclamações, que são as mais frequentes:

- o cliente pode reclamar do alimento ou bebida servido, se este não correspondeu à sua expectativa;

- o cliente pode reclamar quando há erro na entrega do pedido;
- o cliente pode reclamar quando há demora na execução do serviço;
- o cliente pode reclamar quando há problemas com a reserva de mesas;
- o cliente pode reclamar quando há preços errados ou produtos não consumidos em sua conta.

Como as possibilidades de reclamações são inúmeras, é difícil, para um estabelecimento, conseguir manter o controle sobre todas estas. Então, quando esses casos ocorrem, é ideal que os funcionários sejam receptivos, quanto às reclamações, escutando o que o cliente tem a falar, sempre procurando manter a calma, para não irritar-se e acabar respondendo o cliente de forma rude, além de que se deve esperar o cliente terminar de falar para, então, respondê-lo. O erro deve ser reconhecido e o funcionário deve apresentar imediatamente uma solução ao cliente, quando possível.

Algumas medidas podem ser tomadas pelos estabelecimentos, a fim de evitar essas situações.

- O estabelecimento não deve fazer propagandas falsas e sempre deve ter, à disposição, os produtos e serviços oferecidos.
- Os produtos oferecidos sempre devem estar em perfeito estado.
- A utilização de fichas técnicas de produção é importante para que alimentos e bebidas sejam apresentados sempre da mesma forma.
- Os setores de produção devem ser mantidos sob rigorosa supervisão.
- O treinamento e aperfeiçoamento da equipe são peças-chaves.
- O bom relacionamento profissional entre os membros da equipe é essencial.
- É interessante que o estabelecimento crie políticas de incentivo profissional.

Levando em consideração todos os pontos abordados, a melhor maneira de evitar reclamações por parte dos clientes é manter um serviço de alto padrão e de alta qualidade.

Técnica e política de vendas

De acordo com Eleutério (2014a, p. 99), “vender consiste em ofertar um produto ou serviço com o objetivo de satisfazer a necessidade do cliente pelo produto e proporcionar retorno financeiro a quem vende”.

É essencial que o vendedor possua conhecimento dos três elementos envolvidos na venda: o produto, o cliente e a concorrência.

Portanto, para Eleutério (2014a), no ramo de alimentos e bebidas, é importante o conhecimento do que o cliente busca, facilitando o processo de venda. Algumas técnicas devem ser levadas em consideração.

- A aparência do local de vendas deve possuir boa localização, higiene, conforto térmico e acústico, bem como um local de estacionamento.
- A aparência do produto ofertado é importante, pois deve ser despertado, no cliente, o desejo de consumir o produto, bem como que outros clientes estimulam-se com a visão do produto.
- A apresentação do cardápio deve causar boa impressão e ser convidativo, com bom aspecto físico, letras, tipo de material e cores certas.
- A boa apresentação da brigada, como já dito anteriormente, é fundamental, portanto, uniformes, higiene, apresentação pessoal e vocabulário adequado devem estar impecáveis; são esses fatores que podem estimular, de forma positiva ou negativa, a venda.
- Os serviços feitos em outras mesas e a apresentação dos pratos podem estimular os clientes na escolha de um prato ou bebida chamativa.

Já para estabelecer uma boa política de vendas, é importante conhecer o perfil do público. As apresentações de cardápios, sejam clássicas ou não, podem ser interessantes aos clientes, pois estes devem seguir a linha escolhida pelo estabelecimento. Outro ponto é o estilo do cliente, porém, depende muito do perfil, pois pode ser que um cliente goste mais de um estilo tradicional ou mais moderno, ou goste de um atendimento mais formal ou informal. Como o estilo é muito subjetivo, o estabelecimento deve escolher quais padrões adotará.

O preço também é muito subjetivo, pois alguns podem procurar por lugares mais baratos, outros podem procurar por lugares mais caros. Dessa forma, o ideal é que o estabelecimento encontre o preço justo para o seu serviço, levando em consideração a concorrência.

A curiosidade pode ser despertada no cliente pela mídia, por conversas de amigos ou por formadores de opinião pública, acarretando diretamente nas vendas. Além do mais, o cliente pode, também, ter interesse em conhecer o trabalho de algum *chef* de cozinha renomado ou que tenha destaque na mídia.

Portanto, é essencial saber qual a expectativa e as motivações do cliente, gerando uma demanda específica para o estabelecimento, facilitando, então, o treinamento da equipe e a escolha do serviço, o que gera formas de conquistar e fidelizar a clientela.

Etiqueta à mesa

A etiqueta à mesa é um fator bastante volúvel e está atrelada ao perfil do público, dependendo da classe socioeconômica e padrão cultural do cliente. Portanto, é crucial reforçar que não importa a etiqueta do cliente, o serviço deve ser realizado a fim de supri-lo com todos os utensílios e equipamentos necessários.

A equipe de serviço deve conhecer todas as regras de etiqueta à mesa, para garantir o sucesso do serviço que oferecerá. Agora, veremos algumas das regras básicas de etiqueta à mesa elencadas por Eleutério (2014a).

Guardanapo

- ❖ O guardanapo deve ser posto sobre o colo do cliente, sempre com sua dobra em direção à a mesa.
- ❖ Ao fim da refeição, o guardanapo deve ser posto sobre a mesa, e não deve ser dobrado.
- ❖ A boca deve ser limpa com o guardanapo antes de beber, para que as bordas das taças não fiquem com marcas de gordura.
- ❖ O guardanapo deve ser usado a todo momento, principalmente quando o prato possuir molho.
- ❖ O guardanapo não deve ser utilizado para polir copos, talheres ou pratos.
- ❖ Se, por acaso, o guardanapo cair no chão, este não deve ser recolhido. Deve-se pedir, ao garçom, para providenciar outro.

Cotovelos, braços e mãos

- ❖ Em relação aos cotovelos, estes devem ser mantidos próximos ao corpo.
- ❖ Os cotovelos não devem ser apoiados sobre a mesa; isso pode acontecer eventualmente em refeições informais. Em relação às mãos, se uma mão estiver ocupada,

necessariamente a outra deverá ser apoiada sobre a mesa.

- ❖ Não se recomenda gesticular com as mãos.

Talheres

- ❖ Os talheres seguem a ordem do cardápio, sempre de fora para dentro.
- ❖ Deve-se segurar a faca com os dedos polegar, indicador e médio, sendo que o dedo nunca pode ser colocado na lâmina.
- ❖ Deve-se segurar o garfo com a mão esquerda, porém, quando o prato é de massas, este deve ser usado na mão direita. Não é aconselhado trocar frequentemente o garfo de mão. Recomenda-se habituar-se a utilizar o garfo sempre na mão esquerda, porém, caso a pessoa não consiga fazer dessa forma, recomenda-se utilizar o garfo na mão direita e a faca na mão esquerda.
- ❖ Deve-se cortar os alimentos um pedaço de cada vez.
- ❖ Recomenda-se colocar as colheres de *consomé*, cafezinho e sorvetes sobre o pires após o uso.
- ❖ Recomenda-se colocar os talheres em descanso junto à borda do prato, como ilustra a Figura 2.8, e não com os cabos apoiados na mesa.



Figura 2.8 - Talheres em descanso

Fonte: Aleksandr Belugin / 123RF.

- ❖ Recomenda-se colocar o garfo e faca em paralelo ou na vertical sobre o prato, indicando que o cliente já terminou de comer, como ilustrado na Figura 2.9. Nesse caso, o garçom poderá recolher o prato.



Figura 2.9 - Talheres indicando que o cliente terminou de comer

Fonte: Aleksandr Belugin / 123RF.

- ❖ A faca nunca deve ser utilizada para para degustar um alimento, sempre utilizar o garfo ou a colher.
- ❖ Recomenda-se evitar fazer ruídos com os talheres.

Outros

- ❖ Recomenda-se ser discreto, demonstrando educação.
- ❖ Não se deve iniciar diálogos enquanto mastiga os alimentos.
- ❖ A mastigação deve ser feita com a boca fechada.
- ❖ Não cumprimentar pessoas que já estão no restaurante com um aperto de mãos; recomenda-se um aceno de mão ou de cabeça, isso porque as pessoas já estarão com as

mãos higienizadas.

- ❖ Nunca palitar os dentes à mesa; quando for necessário, isso deverá ser feito no banheiro.
- ❖ Não se recomenda colocar uma grande quantidade de alimento no prato, no garfo ou na colher.
- ❖ Quando o prato estiver quente, não se deve assoprar; o ideal é esperar que esfrie.
- ❖ Muitos restaurantes disponibilizam a lavanda para os clientes, que é uma tigela, a qual contém água e é utilizada para molhar os dedos após o uso das mãos em alguns alimentos.
- ❖ Uma boa postura deve ser mantida, ao sentar-se à mesa.
- ❖ Não se recomenda cruzar as pernas ou estendê-las demais sob a mesa.
- ❖ Deve-se ter consciência de que os talheres ou outros objetos não são brinquedos.
- ❖ O ideal é que não se coma muito rápido e nem muito devagar.
- ❖ Nunca assoar o nariz à mesa; em caso de extrema necessidade, isso deve ser feito discretamente, com o corpo longe da mesa, seguido de um pedido de desculpas.
- ❖ Recomenda-se que os homens sentem-se à mesa somente após as mulheres estarem sentadas.

FIQUE POR DENTRO

Como visto, o conhecimento das regras de etiqueta à mesa é essencial para um serviço, pois este está diretamente relacionado ao perfil do público. É importante reforçar que a equipe de serviço deve ser treinada, além de disponibilizar todos os utensílios necessários para que o cliente utilize seguindo as regras de etiqueta, mesmo que indivíduo não o faça; mesmo assim, a mesa deve ser montada para tal. Assista ao vídeo sobre comportamento à mesa e fique por dentro: <https://www.youtube.com/watch?v=42PG2SueYxA>. Acesso em: 24 jan. 2020.

ATIVIDADES

4) O correto atendimento ao cliente é uma peça-chave para um serviço de sucesso. Todos os clientes devem ser bem atendidos, e a equipe deve ser treinada para tal. Sabendo que algumas

recomendações são essenciais para o atendimento aos clientes, assinale a alternativa que apresenta as recomendações corretas.

- a) Agir no seu tempo.
- b) Não atender reclamações.
- c) Evitar sorrir para o cliente.
- d) Utilizar termos técnicos.
- e) Prestar uma orientação segura.

INDICAÇÕES DE LEITURA

Nome do livro: Serviço de sala e bar

Editora: Pearson Education

Autor: Laura Umbelina Santi

ISBN: 978-85-430-2549-0

Comentário: Esse livro apresenta, de forma clara e objetiva, os diversos aspectos relacionados aos serviços em estabelecimentos de alimentos e bebidas, abordando as principais técnicas utilizadas nos serviços.

UNIDADE III

Hierarquia e Procedimentos Operacionais Padrão

Luciana Alves da Silva Tavone

Introdução

Olá, aluno(a)! Nesta unidade, você compreenderá como opera a brigada da cozinha e seus setores, além da importância de desenvolver um layout funcional, que seja utilizado em qualquer setor que deseja produzir uma alimentação saudável e de qualidade, como hospitais, escolas, indústrias e restaurantes. Ademais, as cozinhas industriais devem apresentar o alvará de funcionamento tanto sanitário quanto ambiental, comprovando que a planta está de acordo com as normas legais de higiene e segurança.

Com uma cozinha bem estruturada, inicia-se o processo de produção dos alimentos, no qual os colaboradores da brigada da cozinha posicionam-se para iniciar o serviço com qualidade e produtividade. Cada colaborador tem uma função, que deve ser desempenhada com mestria, sem interferir no processo de produção. O processo seria como uma orquestra, na qual todos os músicos devem estar em harmonia, para que a música saia com a qualidade desejada.

Por fim, temos os procedimentos operacionais padrão (POP), um documento com as instruções detalhadas sobre como deve ser realizado todo o serviço dentro da cozinha. Cada estabelecimento tem o seu POP, que condiz fielmente às práticas realizadas desde a manipulação até a distribuição dos alimentos.



Fonte: Wavebreak Media Ltd / 123RF.

Layout de Cozinha

Para desenvolver o *layout* de uma cozinha industrial ou profissional, é necessária a contratação de um profissional capacitado, que entenda sobre as vertentes necessárias para o funcionamento do setor. Temos, no mercado, os engenheiros de alimentos, que podem desenvolver um projeto estrutural para a cozinha, para que esta produza alimentos de forma mais rápida, não abrindo mão da qualidade. Para o processo de realização do projeto, os arquitetos e engenheiros civis são os profissionais mais adequados ao serviço, mas optar por aqueles que já tenham experiência na área gastronômica trará mais confiança ao empreendedor.

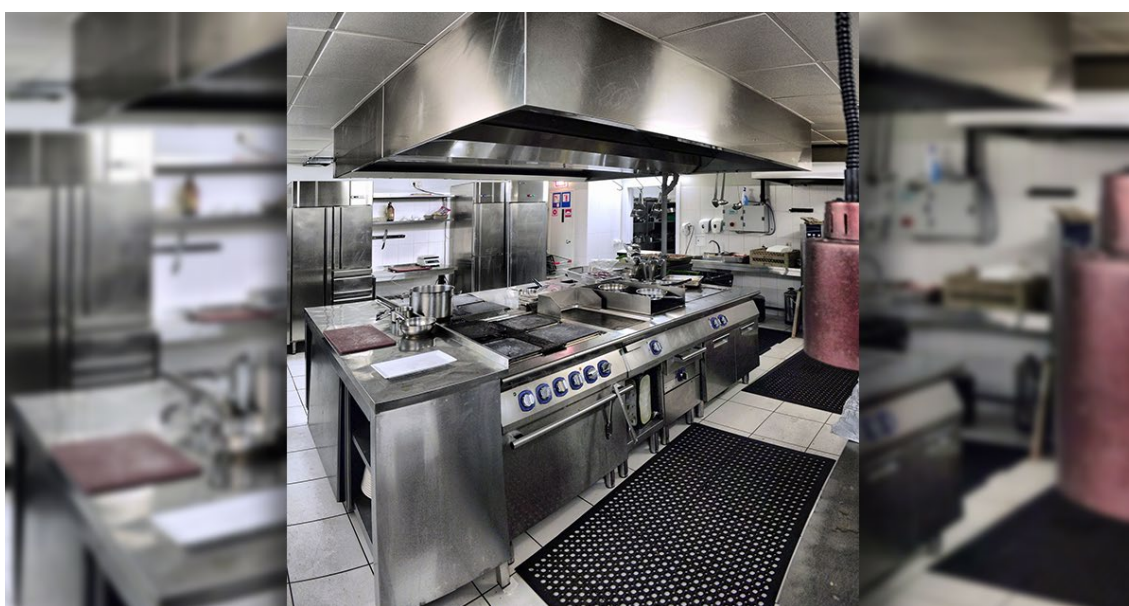


Figura 3.1 - *Layout* de uma cozinha industrial

Fonte: Dmytro Nikitin / 123RF.

O empreendedor deve ter um orçamento disponível para investir em equipamentos de qualidade, visto que o bom funcionamento da cozinha dependerá, além de ter bons colaboradores, das ferramentas à disposição. Planejar uma cozinha leva tempo e ter pressa nesse momento poderá acarretar problemas futuros aos proprietários. Deve-se ter em mente que a cozinha é o coração do estabelecimento de A&B, por isso, deve funcionar perfeitamente.

O projeto de *layout* pode ser implementado na reestruturação de cozinhas já existentes, as quais precisam de uma nova estrutura para melhor atender os clientes (aumentar a produção, trocar equipamentos e utensílios), e em cozinhas que irão iniciar do zero (para casos de estabelecimentos que serão inaugurados). O importante é que o responsável pelo projeto entenda as necessidades do cliente para atender à demanda, de forma que deixe todos os envolvidos satisfeitos.

Recepção dos insumos

Selecionar as melhores matérias-primas, como insumos e ingredientes, é essencial para que os alimentos produzidos na cozinha apresentem padronização e qualidade. O colaborador do setor de compras é o responsável por adquirir os produtos para o estabelecimento. O ideal é que o estabelecimento mantenha um horário de recebimento de matérias primas, para que consiga manter o controle e a inspeção da mercadoria.



Figura 3.2 - Recepção de insumos frios

Fonte: Konstantin Pelikh / 123RF.

Os alimentos recebidos devem ser checados e apresentar itens básicos, como veremos a seguir.

- Rotulagem para produtos industrializados ou para os insumos vindos direto do produtor com a carta sanitária da prefeitura de comercialização daquele alimento.
- Prazo de validade, lote, data de fabricação, volume ou peso. Todos os itens devem ser verificados na entrada da recepção pelo responsável do recebimento.
- O nome do produto deve ser legível na embalagem, ter tabela nutricional e, pensando em produtos já prontos, como hambúrgueres e massas secas, apresentar a lista de ingredientes.
- As condições da embalagem - embalagens rasgadas, amassadas ou latas com amassados podem causar danos físicos, químicos e biológicos aos alimentos. Para esses casos, o ideal é a devolução do produto ao fornecedor.

- Verificar as condições organolépticas dos produtos, como as condições de cor, cheiro, textura e, se possível, sabor.
- Produtos frios ou congelados devem ser transportados por caminhões frigoríficos, os quais mantêm a temperatura de conservação correta do produto.

No ramo alimentício, cuidados básicos na recepção dos produtos a serem utilizados na produção podem evitar agravos, como contaminação cruzada, perda de produção ou casos extremos, como intoxicação alimentar dos comensais. Por isso, os alimentos devem ser armazenados em local limpo, em prateleiras ou paletes higienizados. O local deve ser separado da cozinha de preparo, porém de fácil acesso.

Manter a identificação com a data de quando o produto chegou no estabelecimento melhora a logística de uso dos alimentos. Todos os produtos devem ser agrupados e armazenados de acordo com a sua categoria: alimentos secos (como farináceas e grãos) separados dos alimentos líquidos; massas frescas separadas das massas secas; produtos refrigerados, como carnes, legumes e verduras, dispostos separadamente; isso é necessário porque cada produto necessita de uma temperatura de refrigeração, seguindo uma sequência lógica. Seguir as etapas básicas de boas práticas dentro de um estabelecimento é de suma importância, principalmente no setor de recepção e armazenamento de produtos.

Pré-higienização e controle de matéria-prima

Os insumos *in natura* devem ser higienizados assim que recepcionados. A pré-higienização deve ser realizada em água corrente, para retirada de terra, insetos e parasitas. O controle de umidade nos alimentos deve ser levado em consideração, visto que cargas microbiológicas de degradação desenvolvem-se em condições em que há presença de água livre e umidade. Os gêneros perecíveis devem ser encaminhados diretamente para a refrigeração ou para o congelamento. Os ovos devem ser estocados em local seco e arejado. Verduras devem passar pela triagem de retirada de folhas verdes e estragadas. Esse processo serve, também, para frutas e legumes.



Figura 3.3 - Higienização de alimentos em água corrente

Fonte: undrey / 123RF.

O controle de estoque deve ser efetivo, e o setor de armazenagem precisa tomar cuidado com as datas de vencimento, lembrando sempre da premissa de logística: o primeiro que chega é o primeiro que sai. Alimentos perecíveis, como carnes frescas e lácteos, devem ser a preferência de uso na cozinha, pois apresentam prazo de validade menor.

Armazenagem: despensa seca e câmaras frias

É na despensa seca onde ficam armazenados os produtos como açúcar, cereais, farinhas e enlatados. O armazenamento deve ser realizado em local arejado e iluminado, de forma que os colaboradores consigam ter acesso aos produtos, mas evitem que haja incidência direta de luz natural nos produtos, pois isso pode levar à degradação destes.



Figura 3.4 - Refrigeração de alimentos em embalagens fechadas

Fonte: bravissimos / 123RF.

As câmaras frias devem apresentar ótimo isolamento térmico. As câmaras destinadas ao resfriamento dos alimentos devem manter temperatura entre 1 a 10 °C, e as câmaras de congelamentos devem operar a temperaturas abaixo de -18 °C.

Pré-preparo dos alimentos

As áreas de pré-preparo são designadas para realizar as atividades e os procedimentos de manipulação dos produtos a serem utilizados no preparo dos pratos oferecidos no estabelecimento de A&B. De acordo com o *layout* da cozinha, o ideal é que cada preparo seja realizado em um local, para evitar contaminação, e em balcão de inox. Por exemplo, peixes devem ser preparados distantes do preparo das massas ou molhos. Assim, evita-se que um preparo interfira nas características sensoriais e de cocção do outro. Dessa forma, os setores de preparo podem ser divididos da seguinte forma:

- **pré-preparo de vegetais:** nesta área, são realizados os processos de corte, picagem, moagem, escolha e seleção das melhores matérias primas. Deve haver, no local, cubas de inox para que os vegetais sejam separados por suas categorias, por exemplo, tomates, alfaces e pimentões. Deve haver uma pia higiênica perto dessa área, para que o

colaborador responsável pelo preparo consiga fazer a higienização dos produtos;

- **pré-preparo de carnes, aves e peixes:** onde é realizado o preparo das carnes, aves e peixes. É feita a separação dos produtos e, se necessário, para o caso de peixes, a retirada de escamas. Devido à perecibilidade desses alimentos, o seu local de preparo deve manter uma temperatura de refrigeração adequada, que não ultrapasse os 20 °C. Nessa temperatura ou em temperaturas mais baixas é garantido que a manipulação dos produtos mantenha sua qualidade e conservação. A bancada de trabalho deve ser de inox e de bom espaçamento;
- **pré-preparo de massas e cereais:** onde ocorre a produção de massas, como espaguete, lasanhas, panquecas, bolos, biscoitos, dentre outras. Assim como em outras áreas, deve haver um espaço ideal para a manipulação dos ingredientes, com utensílios e bancada de inox;
- **pré-preparo de sobremesas e sucos:** as sobremesas normalmente são preparadas na cozinha, e os sucos no bar, que pode estar localizado no salão. Os equipamentos devem ser higienizados periodicamente, e os copos de suco lavados com água corrente. A preferência é pela utilização de água mineral no preparo de sucos;
- **setor de cocção:** é realizado o preparo dos produtos grelhados, fritos, assados, frituras, dentre outros métodos de cocção. O setor deve ter um fogão industrial, fritadeiras e grelhas que comportam muitos produtos a serem preparados ao mesmo tempo. Um sistema de exaustão que funcione é essencial, pois, devido às altas temperaturas utilizadas, ocorre um aumento na sensação térmica da cozinha. Os equipamentos devem passar por manutenção periódica, assim como o encanamento onde passa a rede de gás, evitando possíveis acidentes. Essa área normalmente fica perto da porta que dá acesso ao salão.

Distribuição e Salão de refeições

A distribuição dos alimentos preparados deve ser rápida e eficaz. Os garçons devem estar atentos para que os preparos não percam a qualidade. Não há nada mais desagradável que receber uma refeição que deveria ser quente com uma temperatura fria, não é mesmo? Por isso, o fluxo de saída dos produtos prontos da cozinha para o salão deve ser rápido.



Figura 3.5 - Disposição de alimentos na ilha central

Fonte: Dmitry Kalinovsky / 123RF.

A porta de acesso entre o setor da cozinha e o salão deve ser ideal para que não existam problemas com empurrões entre os garçons, para o caso de serviço *à la carte*. Para o serviço de distribuição de alimentação em ilhas de refeição, estas devem possuir um sistema termostático, bem como um colaborador deve ser o responsável pela reposição e verificação da temperatura dos alimentos.

Higienização dos utensílios e equipamentos

Os locais de higienização, muitas vezes, ficam alocados na cozinha. As atividades abrangem todo o processo de limpeza, sanitização e desinfecção dos pratos, talheres, panelas, utensílios e louças em geral, além de realizar a limpeza dos equipamentos de pequeno porte, como batedeiras, *mixers* e liquidificadores. A limpeza dos equipamentos de grande porte, como fogões, fritadeiras e mesas, deve ser feita periodicamente, de preferência após o término do serviço. Geladeiras e freezers também devem seguir um cronograma de limpeza e higienização, cabendo, ao responsável pelo setor, elaborar cronogramas para que essas atividades sejam desenvolvidas corretamente. O controle higiênico-sanitário de um estabelecimento de A&B é essencial, pois mantém o bom funcionamento do local, evitando problemas com contaminações.

Depósito de Lixo

De acordo com Teixeira *et al.* (2003), o lixo deve ser localizado longe do preparo dos alimentos, porém a uma distância próxima dos setores que produzem grandes resíduos físicos, como o setor de produção de vegetais e saladas. Evitar que o lixo fique perto das preparações ajuda a prevenir contaminações cruzadas na cozinha. A retirada do lixo deve ser situada de modo que seja direto para a caçamba de coleta municipal.



Figura 3.6 - Cozinha industrial

Fonte: snvv / 123RF.

Para casos nos quais o estabelecimento de A&B tem apenas a porta principal como acesso à rua, a retirada do lixo deve ser realizada ao final do expediente, evitando que o lixo passe pelo salão onde estão os clientes. As lixeiras devem ser de material de fácil higienização, sendo feita a sua limpeza periodicamente, para evitar a proliferação insetos e roedores.

Por fim, montar uma cozinha industrial é um investimento, pois o retorno do capital investido, sem dúvidas, será rápido, devido à lucratividade que um alimento bem preparado gera. Vimos que o *layout* de uma cozinha deve ser bem planejado, pois cada setor deve estar em lugares estratégicos, mantendo o bom funcionamento operacional.

FIQUE POR DENTRO

Alimentos contaminados podem causar grandes danos à saúde dos comensais. A manipulação incorreta dos preparos em uma cozinha pode causar intoxicações alimentares, infecções e levar até uma pessoa à morte. De acordo com a Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde - RETS, alimentos contaminados causam a morte de 420 mil pessoas todos os anos. Quer saber mais sobre o assunto? Acesse o *link* disponível e leia o artigo que apresenta dados estatísticos a respeito desse grave problema: <http://www.rets.epsjv.fiocruz.br/noticias/alimentos-contaminados-causam-morte-de-420-mil-pessoas-todos-os-anos>. Acesso em: 24 jan. 2020.

ATIVIDADES

1) Leia o trecho a seguir.

“O pré-preparo é a etapa inicial pelo qual os alimentos passam antes de serem consumidos crus ou submetidos à cocção. Esta etapa consiste na higienização, sanitização, seleção, fracionamento, adição de temperos e/ou de outros ingredientes. Durante o pré-preparo, podem ser utilizados métodos secos (escolher arroz ou feijão) ou úmidos (higienizar frutas e hortaliças)” (RIO DE JANEIRO, 2014, *on-line*).

O pré-preparo é uma etapa muito importante em um estabelecimento de A&B. Pensando nos insumos a serem utilizados no pré-preparo, assinale a alternativa correta.

- a) Os produtos secos, como farinhas, devem ser armazenados em câmaras frias, a uma temperatura de 10 °C.
- b) Na recepção dos insumos, o colaborador deve verificar as condições organolépticas dos produtos.
- c) As carnes podem ficar armazenadas por tempo indeterminado, a uma temperatura de 1 a 10 °C.
- d) As condições das embalagens dos produtos não precisam ser levadas em consideração na recepção das mercadorias.
- e) A sequência logística de um estoque de produtos alimentares é que “o último que chegou é o primeiro que sai”.

Brigada de Cozinha

Para que a cozinha funcione de forma harmoniosa e todos os preparos sejam feitos corretamente, esta foi dividida por setores. O autor da padronização dos setores foi o *chef* francês, Georges Auguste Escoffier, que queria estabelecer certos padrões em sua cozinha e designar cargos, para que cada colaborador desempenhasse a função da forma mais correta possível.



Figura 3.7 - Brigada de cozinha

Fonte: zhudifeng / 123RF.

Assim, foram criados os departamentos ou brigadas de cozinha. Cada brigada ficou responsável por seu preparo, aumentando o foco e diminuindo os problemas com excesso de circulação de pessoas e empurrões dentro da cozinha.

Brigada de Cozinha ou de produção

A brigada de cozinha pode ser chamada de brigada de produção, devido ao fato de ser o local onde são produzidos os alimentos a serem servidos no estabelecimento. A seguir, é apresentado um organograma de Escoffier, para você poder visualizar, de forma clara e precisa, a função de cada profissional dentro de uma cozinha.

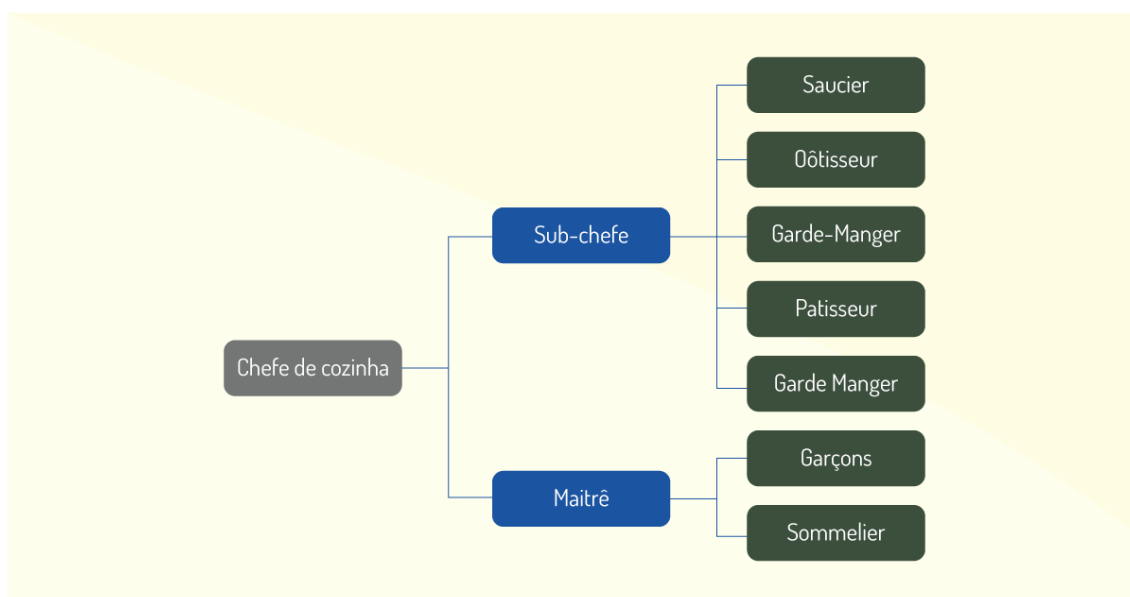


Figura 3.8 - Brigada de cozinha - Organograma de Escoffier

Fonte: Adaptada de Castelli (2000).

Analisando o organograma representativo, não dá para negar que realizar a divisão do trabalho ajuda no sistema e beneficia a todos da cozinha. Delegar responsabilidades, em uma empresa, ajuda o gestor a reduzir o tempo de espera e melhorar o clima entre os profissionais, pois os colaboradores não ficam sobrecarregados, bem como otimiza o uso dos insumos, dentre outros aspectos positivos.

Vale ressaltar que esta estrutura organizacional pode ser implementada ou não em uma cozinha industrial, o que dependerá é o tamanho do estabelecimento e o espaço físico oferecido, além do tipo de cardápio elaborado, capacidade de refeições a serem preparadas diariamente e o tipo de serviço oferecido. Após definidos os pontos, o dono do estabelecimento poderá fazer as contratações de sua brigada de cozinha.

A qualidade do serviço da brigada de cozinha está relacionada aos conhecimentos dos profissionais que ali trabalham. Ter conhecimento a respeito é fundamental nesse ramo. Assim, as expectativas da empresa e do comensal serão atendidas com glória.

FIQUE POR DENTRO

O cardápio é uma peça fundamental de qualquer estabelecimento que comercializa alimentos. Dependendo do tipo do cardápio e de sua organização, o cliente entende melhor o que o restaurante oferece, além do que ele deseja pedir para sua apreciação. Para saber mais sobre o cardápio e a diferença entre este e o menu, que também é muito importante, consulte o *link*: <http://www.claudiamatarazzo.com.br/etiqueta-sem-frescura/cardapio-ou-menu-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 24 jan. 2020.

FIQUE POR DENTRO

Olá, aluno(a), que tal aprofundar os seus conhecimentos a respeito dos grandes nomes da gastronomia? O *chef* francês, Georges Auguste Escoffier, é muito respeitado no mundo gastronômico, devido à sua ousadia de trazer algo novo aos restaurantes. Para conhecer mais a respeito desse respeitável profissional, leia este artigo da Infoof, a respeito do *chef* Escoffier, no link: <https://bit.ly/2MHk3BH>. Acesso em: 24 jan. 2020.

Os profissionais da Brigada de Cozinha

A seguir, são apresentadas a função e as características do preparo de cada profissional que faz parte da brigada de cozinha.

- ***Chef executivo ou chef de cuisine:*** é o *chef* supremo da cozinha, sendo quem gerencia toda a cozinha. Este deve ter a característica de líder, motivando sua equipe. Por ser a pessoa responsável por tudo que entra e sai da cozinha, estando bom ou ruim, o *chef* deve saber cobrar a sua equipe sempre que perceber que os preparos não estão saindo da forma correta.
- ***Sous chef:*** é como se fosse o “vice” da cozinha, sendo o segundo no comando. Em casos nos quais o *chef* ausenta-se, esse profissional é o responsável por manter tudo em ordem, devendo ser uma pessoa de confiança e ponderado.
- ***Aboyeur:*** é o colaborador responsável por receber as comandas e delegar os preparos. Esse profissional deve estar atento a todos os detalhes escritos na comanda pelo garçom, como o ponto da carne.
- ***Saucier:*** é o colaborador responsável por caldos, molhos e sopas do restaurante.
- ***Poissonnier:*** é quem preparará os peixes, frutos do mar e crustáceos, em geral.

- **Boucher:** é quem garante a qualidade, conservação e armazenamento de carnes vermelhas e aves.
- **Rôtisseur:** é quem realiza os preparos assados e grelhados do restaurante.
- **Légumier e/ou Entremetier:** este profissional é responsável pelos preparos de guarnições, tais como as referentes a carboidratos a serem servidos junto às refeições. Ademais, é o responsável pela preparação das guarnições de vegetais e carboidratos, como arroz, feijão e macarrão.
- **Tournant:** seria o “quebra-galho” da cozinha, devendo ser habilidoso e entender dos preparos, pois ajuda em qualquer área que necessite de auxílio, ou, no caso de algum dos colaboradores da cozinha faltar, é ele quem cobre a falta.
- **Garde Manger:** produz as preparações frias, como saladas, conservas e entradas frias.
- **Pâtissier, Confiseur (confeitaria), Boulanger (panificação) e Glacier:** são os responsáveis pelas deliciosas sobremesas frias ou congeladas que serão servidas no estabelecimento.



Figura 3.9 - Preparo de pratos principais

Fonte: dotshock / 123RF.

Além das funções descritas, todos os colaboradores que compõem a brigada de cozinha devem ser responsáveis pela limpeza, organização e administração de forma sustentável dos ingredientes.

Ademais, devem ter postura profissional, ser pontuais, manter um bom relacionamento interpessoal, além da higiene pessoal, como unhas cortadas.

ATIVIDADES

2) A brigada de cozinha mantém o seu trabalho dividido de acordo com as atribuições de conhecimento de cada profissional. Dessa forma, assinale a alternativa de acordo com a função do profissional de cozinha.

- a) O *baucher* é o cozinheiro especializado em fundos, molhos (quentes), assim como na preparação de carnes, aves e peixes cozidos em molhos.
- b) O colaborador chamado de *entremetier* é o responsável pela preparação das guarnições de vegetais.
- c) O *garde manger* é o responsável pela produção de confeitaria, com massas de bolo, tortas e geleias.
- d) O *pâtissier* fica na cozinha, a fim de auxiliar os demais colaboradores e, caso alguém falte, este é quem fica no lugar.
- e) O *sous chef* é o colaborador que fica responsável por receber as comandas do salão.

Procedimento Operacional Padrão

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) são documentos redigidos, os quais trazem, em seu corpo, as instruções detalhadas de cada tarefa a ser realizada em estabelecimentos de A&B. A ideia é manter um padrão de procedimento das atividades com eficiência e eficácia, seguindo os critérios técnicos de execução.

Os POPs descrevem as mais diversas tarefas, desde o recebimento de insumos, processo de distribuição, manipulação dos alimentos, manutenção preventiva de equipamentos, calibração de equipamentos, como balanças, termostáticos e termômetros em geral, além da higienização de utensílios, pisos, paredes, assim como dos uniformes dos colaboradores, ou seja, tudo o que será utilizado no estabelecimento de A&B. Os POPs também falam a respeito dos cuidados com embalagens, coleta e descarte de lixos, controle integrado de pragas, limpeza de caixas d'água e potabilidade, bem como cuidados com a saúde dos colaboradores, dentre outras considerações.

Como já mencionado, os POPs são documentos que possuem o passo a passo dos procedimentos a serem realizados. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA considera a cartilha

de Procedimento Operacional Padronizado um item obrigatório para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. O POP é citado na RDC 216 e na RDC 275.



Figura 3.10 - Higienização de balcões e mesas

Fonte: Dmytro Sidelnikov / 123RF.

A RDC 275, de 21 de outubro de 2002, aborda que,

considerando a necessidade de constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos visando a proteção à saúde da população; considerando a necessidade de harmonização da ação de inspeção sanitária em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos em todo o território nacional; considerando a necessidade de complementar o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiénico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos [...] (BRASIL, 2002, *on-line*).

Conforme adota a aplicabilidade de uso dos POPs em estabelecimentos de A&B, é possível verificar que os órgãos vigentes enxergam a necessidade de manter a obrigatoriedade do controle sanitário àqueles que produzem, manipulam ou comercializam alimentos. Com isso, a ANVISA aborda a seguinte premissa a respeito das boas práticas de fabricação.

As Boas Práticas de Fabricação (BPF) abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. A legislação sanitária federal regulamenta essas medidas em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos e específico, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos (BRASIL, 2004, *on-line*).

Os serviços de alimentação devem dispor de Manuais de Boas Práticas e os Procedimentos Operacionais Padronizados, sendo considerado um complemento do manual. Ambos os documentos são obrigatórios, perante a legislação, e devem estar dispostos em local de fácil acesso tanto para os colaboradores quanto para os fiscais da vigilância sanitária.

Com a implantação do POP, o gestor e responsável pelo estabelecimento padroniza atividades, como a higienização e sanitização de equipamentos, móveis e utensílios, viabiliza a limpeza do reservatório de água, bem como mantém o controle de pragas do lugar. É verificado que adotar os POPs aumenta a produtividade da brigada de cozinha e brigada de salão, ajudando na economia de produtos alimentícios e de limpeza. Isso é dado devido à padronização dos produtos a serem utilizados e, na cartilha do POPs, as quantidades a serem colocadas vêm estabelecidas. Com a redução de custos, o empreendedor manterá o seu negócio mais lucrativo.

Para redigir a cartilha de Procedimento Operacional Padrão, é preciso que o responsável utilize uma linguagem de descrição simples. Como os serviços de A&B possuem diversos tipos de colaboradores nas diferentes brigadas, com diferentes graus de instrução, o ideal é estabelecer uma linguagem objetiva e sequencial, em que qualquer pessoa consiga entender e realizar a sequência de tarefas rotineiras do estabelecimento. A pessoa responsável pela elaboração da cartilha POP deve ter conhecimento técnico e responsabilidade para colocar em prática tudo o que foi descrito no documento. O POP deve conter, em seu corpo, a operação a ser realizada e o nome, o cargo do colaborador que deve desempenhar o serviço, o local a ser realizado, além da frequência de realização.

RDC nº 275 e 216 - POPs para estabelecimentos de A&B

De acordo com a Seção 4.2.1, da RDC nº 275,

os POPs referentes às operações de higienização de instalações, equipamentos e móveis devem conter as seguintes informações: natureza da superfície a ser higienizada, método de higienização, princípio ativo selecionado e sua concentração, tempo de contato dos agentes químicos e ou físicos utilizados na operação de higienização, temperatura e outras informações que se fizerem necessárias. Quando aplicável, os POPs devem contemplar a operação de desmonte dos equipamentos (BRASIL, 2002, *on-line*).

Como podemos analisar, aluno(a), ao elaborar o documento POP referente às operações higiênicas da instalação do estabelecimento, o responsável deve estar atento a todos os detalhes que o procedimento de limpeza precisa para ser efetuado. Como abordado anteriormente, o documento é uma receita de bolo minuciosa. Vale ressaltar que não há necessidade de identificar a marca dos produtos de limpeza a serem utilizados no processo de higienização, somente o princípio ativo deve ser especificado. Como exemplo, o uso de detergentes industriais para superfícies que terá contato direto ou indireto com alimentos: detergente alcalino forte, detergente alcalino suave, detergentes ácidos, detergentes neutros, dentre outros. Ademais, é importante atentar-se à temperatura da água a ser utilizada na higienização, ao tempo de contato do detergente e sanitizante com a superfície, além de como deve ser realizado o enxágue. Outro procedimento operacional muito importante a ser descrito no documento é o Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas. A RDC nº 216 (BRASIL, 2004, *on-line*) aborda, da seguinte forma, esse item.

O POP Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas devem contemplar as medidas preventivas e corretivas destinadas a impedir a atração, o abrigo, o acesso e ou a proliferação de vetores e pragas urbanas. No caso da adoção de controle químico, o estabelecimento deve apresentar comprovante de execução de serviço fornecido pela empresa especializada contratada, contendo as informações estabelecidas em legislação sanitária específica (BRASIL, 2014, *on-line*).

Como podemos analisar, a preocupação com o aparecimento de vetores e pragas em estabelecimentos de A&B também vem descrita na RDC nº 2016. O empreendedor que deseja levar, aos seus comensais, produtos de qualidade deve estar atento a todos os critérios de segurança alimentar. Evitar que haja infestação de animais que podem ocasionar doenças aos consumidores deve estar no topo dos itens a serem colocados em prática dentro de um restaurante. São considerados vetores e pragas todo tipo de inseto, como moscas, baratas, formigas e pragas, como ratos, ratazanas e, até mesmo, pombos. Aluno(a), ter um bom controle de pragas dentro de um estabelecimento de alimento e bebida é de suma importância. O correto é manter as ações preventivas em dia para que as ações corretivas não ocorram.

A água utilizada em indústrias que produzem alimentos e bebidas ou em estabelecimentos que comercializam tais produtos, como todos nós sabemos, deve ser isenta de cor, odor e produtos químicos e físicos. Assim, para manter a boa qualidade da água, temos um POP que refere-se, especialmente, à higienização dos reservatórios, de acordo com a RDC nº 275.

Os POPs referentes à higienização do reservatório devem conter as seguintes informações: natureza da superfície a ser higienizada, método de higienização, princípio ativo selecionado e sua concentração, tempo de contato dos agentes químicos e ou físicos utilizados na operação de higienização, temperatura e outras informações que se fizerem necessárias, mesmo quando realizada por empresa terceirizada e, neste caso, deve ser apresentado o certificado de execução do serviço (BRASIL, 2002, *on-line*).

A higienização dos reservatórios de água deve ser periódica, utilizando os aparatos corretos, como buchas que não soltam fagulhas metálicas ou plásticas, além da utilização de sanitizantes não residuais. Conforme descreve o POP referente à higienização do reservatório, empresas de Alimentos e Bebidas devem apresentar documentação legal de que a limpeza do reservatório de água foi realizada dentro dos prazos necessários para manter a estabilidade microbiológica do recipiente. Além de manter os cuidados com a higienização de reservatórios, outro tópico a ser levado em consideração, dentre os POPs, é o cuidado com a higiene dos manipuladores. Conforme descrito na RDC nº 2016, temos que

os POP relacionados à higiene e saúde dos manipuladores devem contemplar as etapas, a frequência e os princípios ativos usados na lavagem e anti-sepsia das mãos dos manipuladores, assim como as

medidas adotadas nos casos em que os manipuladores apresentem lesão nas mãos, sintomas de enfermidade ou suspeita de problema de saúde que possa comprometer a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos (BRASIL, 2004, *on-line*).

Claramente, podemos notar que a ANVISA mantém uma preocupação com a higiene e saúde de quem está manipulando os alimentos e bebidas que serão servidos aos comensais. Esses cuidados não são restritos somente aos colaboradores que ficam alocados na cozinha, mas também aos que trabalham na brigada de salão. Pensar no bem-estar dos colaboradores é um dever do empregador. Estes devem dispensar de suas funções colaboradores que apresentarem congestão nasal, tosse ou, como citado, lesões aparentes, as quais não podem ser tampadas. O ideal é a utilização de luvas, toucas e máscaras, por parte dos colaboradores da manipulação. Os garçons devem estar, de preferência, com aventais e uniformes limpos e sapatos fechados. Caro(a) aluno(a), seguem algumas observações, as quais devem ser levadas em consideração, por parte dos colaboradores.

- **Brigada da cozinha:** não utilizar adornos, sapatos abertos, roupas sujas e cabelos soltos. Esse tipo de comportamento pode acarretar problemas na higiene do local. O uso de sapato de segurança é uma forma de evitar que o colaborador sofra um acidente de trabalho. Os EPIs (equipamentos de proteção individual) devem estar descritos no POP;
- **Brigada de salão:** assim como os colaboradores da brigada de cozinha, não devem deixar os cabelos soltos; o ideal é prendê-los ou manter bem aparados. Mesmo que os colaboradores do salão não manipulem alimentos, ao servir um prato ou bebida para o comensal, pode ocorrer contaminação do alimento por cabelos, então, deve-se evitar constrangimentos. A vestimenta ideal para quem trabalha em restaurantes, lanchonetes, sorveterias, etc. são os uniformes, de preferência, com cores claras. A utilização de sapato de segurança é dispensável, uma vez que o risco à integridade física nesses colaboradores é mínimo.

Aluno(a), você pode sintetizar a importância dos POPs para estabelecimentos de A&B. Você, como profissional da gastronomia, deve estar atento(a) à legislação vigente e suas atualizações, assim, o estabelecimento sobre seus cuidados sempre será bem visto por seus frequentadores. A documentação dos procedimentos, como já falado, deve ser realizada e, sempre que houver alguma mudança nos processos de higiene e manipulação, o documento deve ser atualizado.

Existem vários modelos de POPs. Trago um exemplo na Figura 3.11, que é considerado um modelo simples. Como você pode analisar, o POP do exemplo diz respeito a um procedimento de preparo de café. No documento da imagem, temos:

- **no cabeçalho, inicia-se a identificação do estabelecimento:** o nome seguido do número do POP. Se o redator do documento achar necessário, poderá colocar o endereço, CNPJ, dentre outras informações pertinentes de cadastro, além do nome do POP, como exemplo: POP procedimento de preparo de café;
- **data de criação do POP e data de revisão:** as datas são de extrema importância, dessa forma, o auditor fiscal poderá ter uma visão clara do estabelecimento, isto é, se este mantém atualizados os seus POPs, de acordo com a divulgação das RDCs da ANVISA;
- **responsável por desempenhar o procedimento:** deve sempre estar especificado qual cargo realizará o POP, não sendo necessário colocar o nome do colaborador. Exemplo: garçom, *maître*, chefe de cozinha ou gerente. Se necessário, poderá estar descrito um substituto para a função;
- **materiais a serem utilizados:** no documento, o redator deve descrever todos os materiais que farão parte do procedimento, não sendo necessário especificar marca;
- **os passos críticos:** deve estar descrito como devem ser realizados os procedimentos, de acordo com o tempo de contato de produtos de limpeza com a superfície a ser limpa e o tempo de cozimento de um alimento;
- **frequência a ser realizado o POP:** quantas vezes no dia, mês ou ano esse procedimento deve ser realizado. Exemplo do café: início do expediente e ao final. Período da manhã, tarde e noite. Podendo, também, especificar com horário: às 7h, 11h e 23h (especificar, também, o fuso horário);
- **resultado esperado:** seria o objetivo de realizar o POP; o exemplo traz que o objetivo é estar com o café sempre fresco;
- **ação corretiva:** o redator deve especificar procedimentos a serem realizados caso algum imprevisto surja. Exemplo: caso caia pó de café no chão, realizar a limpeza de acordo com o POP de higienização de pisos;
- no rodapé, temos a aprovação do POP pelo responsável do estabelecimento de A&B. Caso seja necessário, mais profissionais podem aprovar o POP, como exemplo, o chefe de cozinha e o gerente do estabelecimento.

 RESTAURANTE PADRÃO LTDA.		PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		Padrão Nº: RP-C-03 Estabelecido em: 24.03.94 Revisado em: 08.04.1994 Nº da Revisão: Primeira	
NOME DA TAREFA: Preparo do café RESPONSÁVEL: Ajudante de cozinha					
MATERIAL NECESSÁRIO					
CHALEIRA	1	PORTA FILTRO			
CAFÉ EM PÓ	-	CONECTOR			
MEDIDOR DE CAFÉ	1	XICARA PADRÃO			
GARRAFA TÉRMICA	1	LUVA TÉRMICA			
FILTRO DE PAPEL	-				
PASSOS CRÍTICOS					
01 - VERIFICAR QUANTAS PESSOAS TOMARÃO CAFÉ. 02 - COLOCAR ÁGUA PARA FERVER NA CHALEIRA (1 XICARA PADRÃO POR PESSOA). 03 - COLOCAR PÓ DE CAFÉ NO FILTRO (1 MEDIDOR DE CAFÉ POR PESSOA). 04 - LAVAR A GARRAFA TÉRMICA. 05 - ASSENTAR O FILTRO SOBRE A GARRAFA ATRAVÉS DO CONECTOR. 06 - QUANDO A ÁGUA COMEÇAR A FERVER, COLOCAR UM POUCO SOBRE O PÓ DE TAL MANEIRA A MOLHAR TODO O PÓ. 07 - APÓS TRINTA SEGUNDOS, COLOCAR O RESTO DA ÁGUA NO FILTRO. 08 - ASSIM QUE TODO O CAFÉ ESTIVER COADO, RETIRAR O FILTRO E FECHAR A GARRAFA TÉRMICA.					
MANUSEIO DO MATERIAL					
01 - APÓS CADA CONDIÇÃO, LAVAR TODO O MATERIAL, SECAR E GUARDAR. 02 - O PÓ DE CAFÉ DEVE SER MANTIDO SEMPRE NA LATA FECHADA.					
RESULTADOS ESPERADOS					
01 - CAFÉ SEMPRE NOVO (NO MÁXIMO ATÉ 1 HORA APÓS COADO). 02 - CAFÉ NA MEDIDA (NEM TÃO FRACO, NEM TÃO FORTE).					
AÇÕES CORRETIVAS					
CASO HAJA RECLAMAÇÕES DE QUE O CAFÉ ESTÁ FRACO OU FORTE, VERIFICAR SE FOI UTILIZADA A QUANTIDADE CERTA DE ÁGUA, A QUANTIDADE CERTA DE PÓ OU SE HOVE MUDANÇA NA QUALIDADE DO PÓ. EM DÚVIDA, CONSULTE A CHEFIA.					
APROVAÇÃO:					
EXECUTOR		EXECUTOR		EXECUTOR	
				SUPERVISOR	
				CHEFIA	

Figura 3.11 - Exemplo de um Procedimento Operacional Padrão - POP

Fonte: Campos (2004, p. 57).

Assim, caro(a) aluno(a), concluímos que a forma de escrever o POP de uma empresa pode variar de acordo com o tipo de procedimento que esta segue. Dificilmente, um POP de fabricação de uma organização A será igual o POP da organização B, pois cada empresa tem seu jeito de produzir um determinado alimento. Contudo, descrever o procedimento na íntegra é uma obrigação de todo estabelecimento.

Algumas das condições que um estabelecimento de A&B deve manter

- Ambientais.

A via de acesso de frente ao estabelecimento deve ser totalmente pavimentada e sua higienização realizada por funcionários da prefeitura. Os pisos de todo o estabelecimento (área de produção e área do salão) devem ser preferencialmente de cor clara, para facilitar a limpeza. Devem existir ralos e canaletas telados para a drenagem de água na área de produção e salão. O teto deve ser alvenaria de cor branca, sendo fácil a sua higienização. As paredes da área de produção são constituídas de azulejos brancos até o teto. As portas e janelas devem ser de material que facilite a higienização.



Figura 3.12 - Instalações precárias de um estabelecimento de A&B

Fonte: Marcel Derweduwen / 123RF.

As instalações hidráulicas devem ser de torneiras de aço inoxidável e a pia da área deve ser de produção funda e aço inox. A ventilação do ambiente deve ser adequada, a fim de manter um clima agradável no estabelecimento.

- Equipamentos.

Os equipamentos da linha de produção devem estar dispostos de forma ordenada, de acordo com o espaço físico do local. Deve-se evitar que os equipamentos fiquem muito próximos uns dos outros, dificultando a higienização adequada do ambiente. Os equipamentos da área de venda (*freezers*, contêiner de frios, geladeiras, etc.), quando houver, devem estar distribuídos de forma organizada e espaçados, mantendo o bom estado de conservação e funcionamento.



Figura 3.13 - *Layout* de cozinha

Fonte: fedorkondratenko / 123RF.

As superfícies de contato com os alimentos, como mesas e equipamentos, devem ser de aço inox, de fácil higienização, lisas, íntegras e impermeáveis. Os *freezers* e a câmara fria, os quais ficam dispostos no local da linha de produção, juntamente com os demais equipamentos, devem estar em adequado funcionamento. Os equipamentos de processamento térmico (pasteurizador), quando houver, e câmara fria devem apresentar medidor de temperatura em local de fácil visualização. O ideal é que existam planilhas ou qualquer tipo de registro das temperaturas durante os processos. A manutenção dos equipamentos deve ser assim realizada periodicamente.

- Sistema de dejeção do lixo.

O lixo (papel, plástico e descarte não orgânico e orgânico) deve ser coletado em sacos plásticos, retirados pela barreira sanitária e colocados em recipientes para a coleta de resíduos de fácil higienização e transporte, devidamente tampados, no entanto, sem identificação.



Figura 3.14 - Descarte correto de orgânicos

Fonte: nito500 / 123RF.

A operação de retirada de lixo deve ser feita sempre que necessária pelos funcionários responsáveis e ao final do expediente, e este deve ser levado para a lixeira, na parte externa da empresa. Os dejetos serão devidamente recolhidos pelos funcionários municipais responsáveis pela limpeza.

- Controle integrado de pragas e roedores.

O controle integrado de pragas diz respeito a medidas conjuntas para controlar a incidência de pragas nas dependências da fábrica. Esse procedimento consiste na disposição de barreiras químicas e físicas para prevenir o ataque das pragas. O programa é monitorado com gráficos e planilhas. As barreiras físicas devem ser constituídas por portas teladas e roldanas. Quando utilizadas barreiras químicas, como venenos e outros agentes químicos, ambos específicos para cada praga, estas devem ser manipuladas por uma pessoa que tenha conhecimento técnico.

REFLITA

Intoxicação alimentar fecha sétimo melhor restaurante do mundo

“O *chef* britânico, Heston Blumenthal, fechou durante uma semana seu restaurante londrino "Dinner", duas estrelas no Guia Michelin, e sétimo melhor do mundo segundo a revista Restaurant, por causa de um vírus intestinal que infectou seus clientes, indicaram neste domingo (2) as autoridades sanitárias locais [...]” (PREESE, 2014, *on-line*).

Caro(a) aluno(a), conforme observado no trecho da notícia acima, infelizmente, falamos de um dos restaurantes mais bem conceituados da Europa. Muitas vezes, a não utilização de BPFs (Boas Práticas de Fabricação) e POPs (Procedimentos Operacionais Padrões), dentro de um estabelecimento de A&B, pode levar o comensal ao óbito. Atualmente, o consumidor, antes de comprar um alimento, pode tomar vários cuidados prévios, como olhar a estrutura do estabelecimento, como fios expostos ou tintas descascando, verificar a higiene do chão, mesas e utensílios (pratos, talheres e copos), além de observar se os uniformes dos colaboradores estão limpos. Alguns itens básicos a serem observados podem dizer muito a respeito de um estabelecimento que fabrica e comercializa alimentos.

ATIVIDADES

3) Leia o trecho a seguir.

“Os POP são importantes nas organizações contemporâneas, pois permitem a melhoria do processo produtivo tanto nos produtos quanto nos serviços (fonte). Além disso, a padronização poderá impactar diretamente a percepção do cliente sobre a qualidade de um estabelecimento (fonte). Esse tipo de documento é elaborado considerando aspectos diretamente relacionados às rotinas do serviço ao qual os POP estão destinados” (FERREIRA; SILVA, 2018, p. 4).

Levando em consideração a importância que os POPs têm para o setor de alimentos e bebidas, assinale a alternativa correta.

- a) A ANVISA não considera os POPs como obrigatórios para estabelecimentos como restaurantes, somente indústrias.
- b) Quando utilizadas barreiras químicas específicas para cada tipo praga, estas podem ser manipuladas por qualquer colaborador do estabelecimento.
- c) Os pisos de todo estabelecimento de A&B (área de produção e área do salão) devem ser escuros, para, assim, não demonstrar sujidades.

- d) As superfícies de contato com os alimentos, como mesas e equipamentos, devem ser de aço inox, de fácil higienização, lisas, íntegras e impermeáveis.
- e) O documento POP deve ser redigido com uma linguagem culta e possuir termos em língua estrangeira para dar credibilidade.

Atividades de Direção e Controle

Administrar ou gerenciar é uma das mais abrangentes áreas de atividade. Toda e qualquer sociedade que se inicia sobrevive graças ao esforço cooperativo das pessoas que a compõem. Administrar é a organização do trabalho, objetivando atingir interesses comuns, para alcançar os melhores resultados, ou seja, consiste em orientar, dirigir e controlar um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Isso só é possível por meio do processo de administração que abrange as atividades administrativas técnicas e operacionais, sendo funções de planejamento, organização, direção e controle.

Para atingir os objetivos de um estabelecimento do setor de alimentos e bebidas, deve-se, além de realizar as preparações adequadamente, planejar a compra de matérias-primas, organizar o recebimento, acompanhar a entrega e avaliar a produção, sem deixar de avaliar e motivar os recursos humanos envolvidos, além de várias outras questões.



Figura 3.15 - Direção dentro da cozinha

Fonte: dolgachov / 123RF.

Todas as pessoas que trabalham no estabelecimento precisam ter noção clara do significado da abrangência do processo e do cliente, sendo que cada colaborador precisa estar ciente de que é essencial para o funcionamento do estabelecimento. Por tal motivo, torna-se importante realizar investimentos em educação e treinamentos, sendo assim, é possível levar pessoas a um comprometimento com a excelência do serviço, além de transmitir a estratégia de serviço e explicar como esta pode ser colocada em prática no dia a dia, desenvolvendo habilidades pertinentes, para que cada pessoa possa realizar um bom trabalho.

Direção dentro do setor de A&B

As atividades de direção consistem no comando ou ato de dirigir o pessoal para o alcance dos objetivos propostos. É, portanto, uma atividade contínua de tomar deliberações incorporadas em ordem de instruções gerais e específicas. A função de direção distribui-se pelos diversos chefes da empresa, sendo cada uma de responsabilidade específica em sua unidade de trabalho ou cargo. A direção consiste em acompanhar o processo produtivo das refeições, verificando se a ficha técnica está sendo seguida, se o porcionamento está conforme o planejado, se é executado pela pessoa que estava programada, etc. A função de direção é, basicamente, uma atividade de liderança, comunicação e motivação. Por isso, abordaremos cada um desses fatores.

O papel da liderança

Atualmente, boa parte do sucesso da organização depende do gestor. Saber comandar uma equipe é de suma importância e, para isso, o líder precisa estar motivado, para manter o equilíbrio dentro do ambiente de trabalho. Qualquer tipo de estabelecimento, independente se este é de alimentos e bebidas ou não, deve ter, em seu comando, uma pessoa que consiga motivar a equipe e manter um relacionamento com seus clientes.



Figura 3.16 - Como manter a liderança no ambiente de trabalho

Fonte: Dzianis Apolka / 123RF.

Já vai longe o tempo em que o líder tinha um semblante sério, ou seja, um rosto de poucos amigos. Atualmente, sabe-se que esse tipo de líder está cada vez mais ultrapassado. O que se espera de líderes e gestores é que sejam pessoas com atitudes motivadoras, que incentivem sua equipe a produzir com prazer, atingindo metas com qualidade. Esse novo líder funciona como uma mola propulsora para seus colaboradores, em que estes o seguem porque acreditam em seus ideais.

Existem chefes de todos os tipos, desde o compreensível demais, passando pelo egoísta, que pensa somente em si e não na equipe, até aquele de quem você quer distância. Quase todo mundo já lidou com pelo menos um chefe desses tipos.

E aquele chefe bonzinho, que todo mundo gostaria de ter? Até que ponto isso pode ser bom para a equipe e para a empresa? Um chefe deve ter disciplina, mostrar espírito de liderança e autoridade, mas sem exageros. Quando isso ocorre, o mal-estar é inevitável, causando insegurança no ambiente de trabalho. Isso é o que acontece quando surge a figura daquele chefe ditador, tirano, que, ao invés de colaborar e dar orientações, preocupa-se apenas com os resultados e tem, como filosofia de vida, cobranças absurdas, sem fundamentos, fazendo uso de autoritarismo.

O líder deve ser uma pessoa inspiradora, em que o colaborador veja o profissional do futuro que deseja ser.

FIQUE POR DENTRO

Que tal aumentar os seus conhecimentos a respeito da gastronomia, fazendo uma leitura periódica da revista *Prazeres da Mesa*. O periódico traz relatos a respeito das tendências gastronômicas, dos chefes que estão em destaque na atualidade, além de receitas e notícias “quentinhas”. Não deixe de ficar por dentro, consulte o *link* disponível em: <https://prazeresdamesa.uol.com.br/>. Acesso em: 26 jan. 2020.

Comunicação: ponto-chave para o bom funcionamento de um estabelecimento

A comunicação é determinante para que as pessoas trabalhem em conjunto pelo alcance de um objetivo comum e elevação da competitividade da empresa. É preciso criar um clima em que a comunicação seja transparente e aberta, assim como você precisa deixar bem claro o que espera de cada um, pois os funcionários precisam sentir-se seguros para expor suas ideias e dizer quando não se sentem à vontade.

De acordo com Kunsch (1997, p. 154), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.

A comunicação é muito importante para evitar a famosa “rádio peão” e criar um ambiente onde as pessoas sintam-se bem e reconhecidas por seu trabalho. Todos esses pontos contam – e muito – para não diminuir a motivação da sua equipe e construir uma empresa de alta performance.

Motivação e treinamentos

Querido(a) aluno(a), no ambiente de trabalho, é importante que o gestor/líder procure estimular a sua equipe para aliar as motivações pessoais às necessidades da empresa. Com o intuito de aprimorar as qualidades profissionais de seus colaboradores, desenvolver suas capacidades, habilidades e competências específicas, os treinamentos são alavancas para a motivação e sucesso de uma empresa. Dessa forma, cuidar dos recursos humanos da empresa traz benefícios em vários aspectos, como ganho na produtividade, melhora no ambiente profissional e redução de desperdícios e retrabalhos.

As pessoas são fontes verdadeiras de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem

emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 31 *apud* DUTRA, 2014, p. 12).

Reconhecer o valor do colaborador é fundamental, uma vez que trabalhar com empatia e para o bem-estar daquela pessoa deve ser um dos pilares para alavancar o estabelecimento rumo ao sucesso.



Figura 3.17 - Equipe de trabalho

Fonte: Anna Bizoń / 123RF.

Falando em pessoas, Araújo (2009, p. 94) aponta uma distinção entre treinamento e desenvolvimento de equipe. No primeiro, o autor descreve que o processo de aprendizagem está voltado para o condicionamento da pessoa, ou seja, para a execução de tarefas. Já no desenvolvimento de equipes, o processo está voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude. Assim, concluímos que, enquanto o treinamento está mais voltado para a parte operacional, o desenvolvimento tende a habilitar a formação do colaborador, permitindo que este aumente seus índices de desempenho.

Para que um treinamento seja bem administrado, no qual os funcionários não se limitem a cumprir ordens, o gestor precisa estimular e aceitar novas ideias e aplicar a democracia no ambiente de trabalho.

É importante que haja um ambiente propício, no qual discutir os assuntos pertinentes ao trabalho é função de todos. A motivação é um excelente aliado para obter a colaboração de quem trabalha em uma equipe e, nessa hora, o papel do líder é primordial. Há fatores que podem diminuir ou aumentar a motivação do colaborador:

- **a falta de retorno - *feedback* ao colaborador:** elencar os pontos fortes e fracos do colaborador é uma estratégia a ser seguida pelo gestor. Evitar colocar defeitos no serviço do colaborador sem uma devolutiva é um erro fatal. O bom gestor deve saber elogiar e instruir, de forma que não cause constrangimento. O foco sempre é o aprendizado e motivação;
- **delegação de função de acordo com a habilidade do colaborador:** não há nada mais desmotivador do que ter de desempenhar um serviço que não temos habilidade ou aptidão.

Utilizando tais ferramentas, cabe, ao gestor de alimentos e bebidas, exercer as atividades da melhor forma possível, garantindo a excelência do serviço, a fidelização dos clientes, a motivação dos colaboradores e produzindo produtos de qualidade. Este é quem deve exercer as atividades administrativas e de produção, com criatividade, coerência, honestidade, competência e conhecimento.

ATIVIDADES

4) O profissional da gastronomia pode atuar na gestão de alimentos e bebidas. Para isso, espera-se que este tenha algumas características pessoais e profissionais, as quais façam a diferença no mercado de trabalho. Considerando o que foi estudado na disciplina sobre liderança, motivação e treinamentos, assinale a alternativa correta.

- a) Não há uma relação direta entre motivação e produtividade, no que se refere à tarefa e à execução do profissional de gastronomia.
- b) Os grupos submetidos à liderança liberal apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão.
- c) Ao investir em treinamento, a empresa tem gastos que não darão retorno positivo.
- d) Identificar talentos e extrair o melhor de cada um não deve ser objetivo da empresa.
- e) O capital humano de uma empresa pode ser responsável tanto pelos bons resultados quanto por maus resultados, consequentemente.

INDICAÇÕES DE LEITURA

Nome do livro: Cozinhas Profissionais

Editora: SENAC

Autor: Renata Zambon Monteiro

ISBN: 8539611856

Comentário: O livro oferece, ao leitor, uma gama de assuntos, de uma maneira bem simples e diferenciada. A leitura flui de forma que o aprendizado seja mais fácil e sutil. A abordagem contemporânea da autora e sua visão a respeito de assuntos dinâmicos, como os banquetes na antiguidade, as formas de preparo e como as celebrações eram entrelaçadas com o convívio em sociedade, são alguns pontos em destaque no livro. Além disso, seu conteúdo é complementado com a história dos serviços de alimentação e sua evolução até os dias atuais, bem como a diversidade das cozinhas profissionais. Querido(a) aluno(a), aproveite para ampliar seu escopo de leitura com o livro da Renata Zambon Monteiro.

INDICAÇÕES DE FILME

Nome do filme: *Theatre of Life*

Gênero: documentário

Ano: 2016

Elenco principal: *Chef* Italiano, Massimo Bottura

Comentário: *Theatre of Life* é um documentário canadense, de 2016, escrito e dirigido por Peter Svatek sobre uma cozinha *gourmet* criada pelo *chef* italiano, Massimo Bottura, e 60 colegas internacionais, como Mario Batali, Rene Redzepi e Alain Ducasse, usando resíduos de alimentos da Expo 2015, em Milão. Situada em um teatro abandonado, a cozinha de sopa recebeu o nome de "*Refettorio Ambrosiano*" de Bottura. O filme também trata da questão do desperdício de alimentos e dos 1,3 bilhão de toneladas de comida jogada fora anualmente em todo o mundo, um terço de todos os alimentos produzidos.

UNIDADE IV

Técnicas de Gerenciamento

Suelen Siqueira dos Santos

Introdução

Com o desenvolvimento e a globalização, há uma constante busca de crescimento do setor industrial ou comercial. O ramo empresarial identificou a necessidade de implantar alternativas que viabilizassem o aumento da lucratividade e/ou a redução de gastos, dessa forma, novas tecnologias têm sido utilizadas como ferramentas no gerenciamento de empresas.

Nesta unidade, conheceremos as habilidades atribuídas ao gerenciamento nos ramos de alimentação, hotelaria e eventos, em relação aos produtos ou serviços oferecidos, com a utilização da tecnologia, tanto de sistemas quanto de equipamentos, para que se otimize o tempo e se ganhe no atendimento e na qualidade de serviço.

É importante ressaltar que o gerenciamento sempre visa ao alcance de objetivos, que estão diretamente relacionados ao controle de qualidade. Quando o gestor coloca sua equipe em um patamar de respeito e confiança, esta retribui com um trabalho responsável e de qualidade.



Fonte: macrovector / 123RF.

Modelos Gerenciais

Ao longo dos anos, as empresas com a missão de tornar mais fácil a vida das pessoas, mediante a criação de bens e serviços, sofreram a influência de muitos pensadores e empreendedores. No que diz respeito ao planejamento, organização e gerenciamento, o modelo gerencial que revolucionou a produção industrial, iniciado por W. E. Deming e J. M. Juran, ficou conhecido como Gestão pela Qualidade Total (GQT) ou *Total Quality Control* (TQC). No Brasil, esse modelo foi difundido pelo professor Falconi, refletindo na competitividade das empresas brasileiras.

A GQT pode ser descrita como um modelo gerencial, no qual a empresa, por meio do controle ou da gestão dos processos (G - gestão), busca satisfazer (Q - qualidade) as necessidades de todas (T - total) as pessoas com as quais têm compromisso (clientes, colaboradores, acionistas e vizinhos) (CASTELLI, 2016). A Figura 4.1 mostra as principais características desse modelo de gerência.

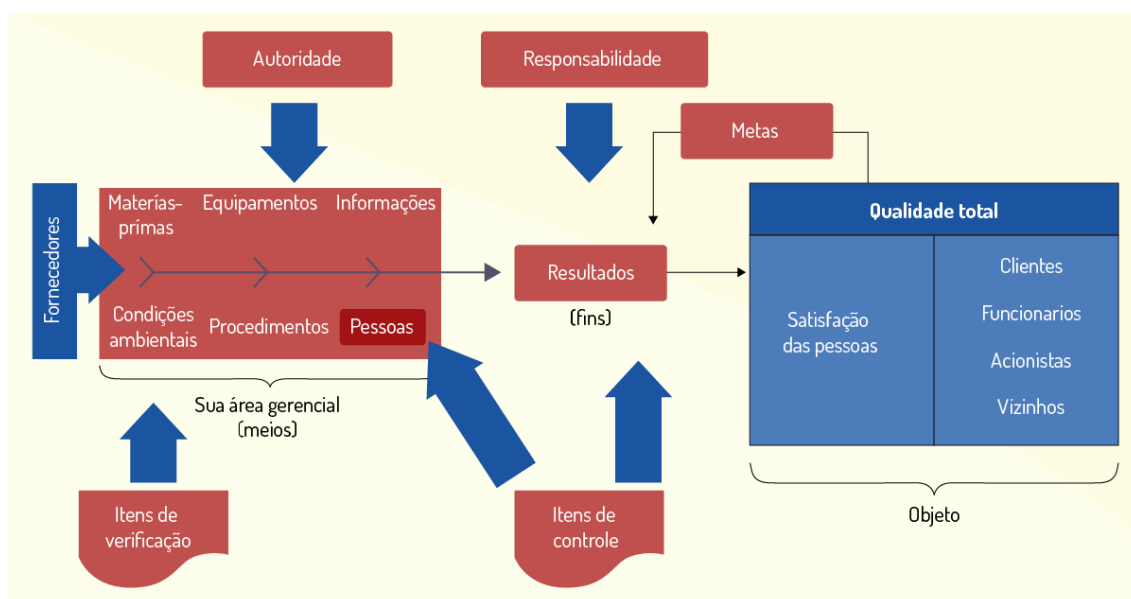


Figura 4.1 - Características básicas do processo GQT

Fonte: Castelli (2016, p. 34).

Souza (2018) definiu alguns pontos importantes para o GQT em um estabelecimento, os quais estão descritos a seguir.

- ❖ **Treinamentos:** atualmente, é ideal que se tenha uma equipe qualificada, sendo o treinamento essencial para que os colaboradores compreendam o processo. Para isso, é necessário que o treinamento seja efetuado de uma forma prática, objetivando uma maior clareza na compreensão, por parte dos colaboradores.

- ❖ **Controle de documentos:** o desenvolvimento do controle de documentos é essencial, portanto, deve ser realizado de forma simples. A quantidade de documentos e registros é proporcional ao tamanho da empresa. Com a facilidade de informações, haverá, também, facilidade de compreensão, pois, se houver complexidade, maior será a chance de haver erros.
- ❖ **Controle de calibração:** é muito importante manter um fornecedor que atenda esse item e que realize a função de forma correta. A calibração de instrumentos de forma incorreta, realizada por fornecedores sem qualificação, pode ocasionar prejuízos.
- ❖ **Auditorias planejadas:** as auditorias devem ser planejadas e corretamente avaliadas, uma vez que a falta de planejamento tira o foco do sistema de gestão. Para tal, é importante que haja um treinamento e um planejamento.
- ❖ **Procedimentos revisados:** tem, como principal objetivo, a avaliação de todo o procedimento do início ao fim, atentando-se ao alcance de itens propostos.
- ❖ **Relatórios de Atendimento ao Cliente (RAC):** o bom atendimento ao cliente é essencial, dessa forma, é interessante o estabelecimento de relatórios que atenda aos princípios e requisitos do cliente. Uma equipe deve ser responsável pela identificação e solução de problemas.
- ❖ **Relatórios de Não Conformidade (RNC):** o processo deve ser controlado e avaliado constantemente; os RNCs são importantes no auxílio à resolução de problemas no processo.

Gerenciamento da rotina

O gerenciamento GQT pode ser dividido em dois tipos:

- ❖ gerenciamento pelas diretrizes, destinado à alta administração;
- ❖ gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia ou, simplesmente, gerenciamento da rotina, pertinente às funções operacionais.

O gerenciamento pelas diretrizes é um sistema administrativo, o qual estabelece uma visão estratégica da organização, que é baseada no sistema organização-ambiente e nos valores da organização, direcionando a prática do controle de qualidade de toda a equipe, de acordo com a visão estratégica definida pela empresa. Esse tipo de gerenciamento caracteriza-se por incluir toda a equipe, visando garantir a sobrevivência da organização à competição no mercado.

O gerenciamento da rotina é considerado base da administração de uma empresa, sendo caracterizado pelas ações e verificações diárias, em que cada indivíduo assume responsabilidades no cumprimento das obrigações destinadas a ele.

A empresa, para manter-se em competitividade no mercado, deve atender todas as necessidades das pessoas com as quais têm compromisso, como colaboradores, clientes, acionistas e comunidade, ou seja, deve satisfazer os clientes mantendo um canal de diálogo permanente para evitar o desequilíbrio.

De acordo com Castelli (2016), os bens e serviços de qualidade prestados pela empresa afetam diretamente a satisfação dos clientes, sendo:

- ❖ **qualidade intrínseca:** são os atributos próprios dos bens e serviços, finais ou intermediários, como durabilidade, originalidade e aparência agradável. Se esses atributos suprem necessidades das pessoas, proporcionando algum benefício, são conhecidos por produtos, bens e serviços úteis. Um produto não é útil se não agrega valor, tornando-se necessário identificar os atributos que satisfazem os clientes, para que se possa mensurar a qualidade dos serviços oferecidos, porém essa é uma tarefa difícil, devido à subjetividade do serviço;
- ❖ **entrega:** está relacionada ao prazo, local e quantidades corretas. Quando se tem um produto palpável, a entrega pode ser mensurada por atrasos, local errado e quantidades erradas do produto. Porém, quando se trata de um serviço que envolve atendimento ao cliente, cordialidade, disposição, educação e cortesia, serão os atributos que agregarão qualidade ao serviço de entrega;
- ❖ **custos:** são definidos como os custos de vendas, produção, treinamento, dentre outros, os quais são necessários para produzir um bem ou serviço. Por outro lado, os preços são estabelecidos em função da demanda, ou seja, em função do poder de compra dos clientes;
- ❖ **moral:** está relacionada ao nível de motivação da equipe, pois a qualidade dos serviços depende da qualidade das interações equipe-clientes. A moral pode ser mensurada pelos índices de faltas, licenças médicas, causas trabalhistas, dentre outros. A empresa deve zelar pela equipe, para que esta possa repassar a harmonia no ambiente de trabalho ao atendimento aos clientes;
- ❖ **segurança:** deve ser estabelecida tanto para os clientes, que farão uso de um bem ou serviço, quanto para a equipe do estabelecimento. Para tal, é necessário que a empresa

defina quais são os possíveis riscos aos quais clientes e/ou funcionários poderão estar submetidos, bem como saiba qual medida controle deve ser utilizada.

Processo

Na GQT, um processo é composto por uma série de atividades ou tarefas que gerem um bem ou serviço; nada mais é que um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos (Figura 4.2). As atividades e tarefas andam juntas, para que se obtenha o sucesso de um processo. A atividade é uma ação física que, por si só, não produz um resultado eficiente, porém várias atividades juntas formam uma tarefa. Uma tarefa pode ser um processo ou um conjunto de tarefas que resulta em um processo.

Em um processo, pode-se haver atividades críticas e tarefas críticas, sendo que as atividades críticas devem ser realizadas para que a tarefa tenha um bom resultado. Se as atividades não forem feitas adequadamente, a tarefa será diretamente afetada. Já as tarefas críticas são aquelas que, usualmente, apresentam problemas e afetam o processo/qualidade do produto. Portanto, essas tarefas devem ser priorizadas e padronizadas, a fim de evitar, ao máximo, falhas nos processos de bens ou serviços.

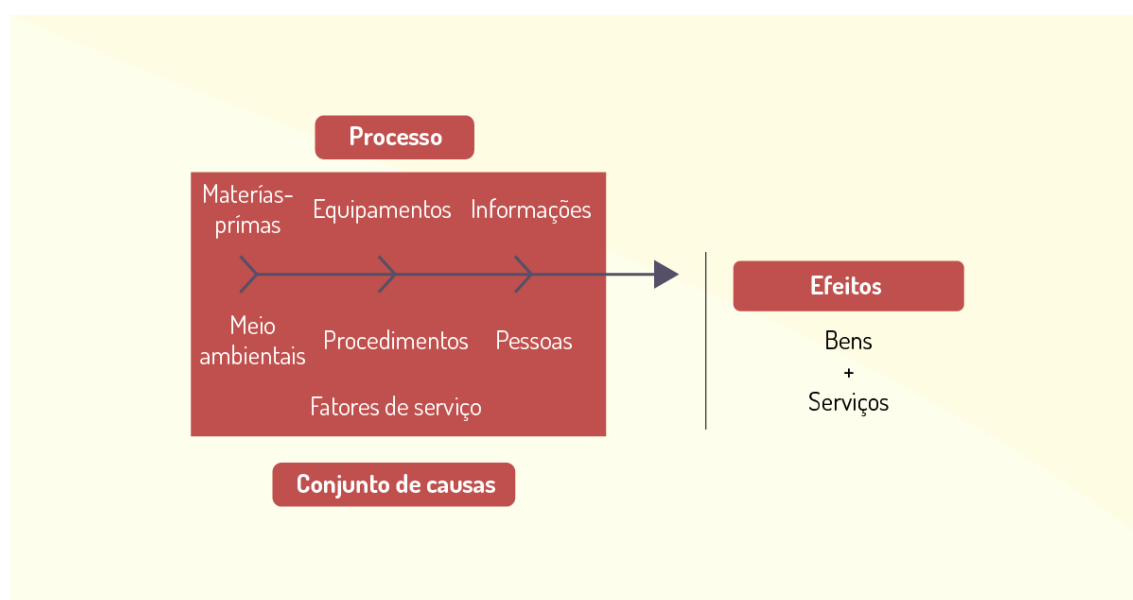


Figura 4.2 - Diagrama de causa e efeito

Fonte: Castelli (2016, p. 36).

Na Figura 4.2, observamos que o conjunto de causas foi dividido em várias famílias, tais como matérias-primas, equipamentos, informações, meio ambiente, procedimentos e pessoas. Podem

ser chamados fatores de manufatura, para o caso dos produtos industriais, e fatores de serviço, para o caso das prestações de serviço.

Essa divisão em famílias permite um melhor gerenciamento, obtendo-se um controle mais eficaz do processo com um todo, sendo que processos menores podem ser monitorados separadamente, facilitando a localização de possíveis falhas, permitindo a correção imediata.

Um processo é considerado crítico quando seus resultados ocasionam grandes quantidades de reclamações, por parte da clientela, ou quando possuem um alto índice de acidentes ou, ainda, quando apresentam um alto custo.

A equipe realiza suas tarefas pré-determinadas em um processo e um de seus membros é o responsável por esse processo, exercendo a função de supervisão ou gerência. Sem o trabalho em equipe, com o comprometimento de cada membro, dificilmente, são atingidos resultados de qualidade.

Para tal, é necessário que sejam bem definidos os conceitos de autonomia e responsabilidade, pois ter autonomia é exercer autoridade sobre o seu processo e ter iniciativa própria. Quando falamos de responsabilidades, é necessário que se atinjam metas para a satisfação dos clientes, que dependem do produto do seu trabalho, além de produtos de excelente qualidade.

Há uma relação estabelecida entre autonomia e responsabilidade. Para que se possa exigir responsabilidade de um funcionário, é necessário ter autonomia sobre o processo. Geralmente, a autoridade fica centralizada no gerente, em que funcionários necessitam consultá-lo para tomar decisões, quando estes deveriam ter autonomia para resolver alguns problemas do processo. Esses casos ocorrem porque a gerência não confia na equipe, o que significa que o estabelecimento não contratou uma equipe com potencial ou não investiu em sua qualificação profissional.

Dessa forma, não se pode exigir o cumprimento de tarefas estabelecidas sem proporcionar autonomia aos funcionários. A responsabilidade deve ser focada nos produtos que irão para os clientes, e não nos processos, ou seja, os produtos devem atingir as metas de qualidade já vistas anteriormente: qualidade intrínseca, entrega, custos, moral e segurança. Todas as metas e responsabilidades podem ser mensuradas, se toda a equipe assumir sua responsabilidade sobre o resultado do processo e, conseqüentemente, sua autonomia sobre aquele determinado processo. Só assim a qualidade dos produtos será garantida.

Portanto, a essência do gerenciamento constitui-se pela prática da autonomia sobre os processos e responsabilidade sobre os produtos, em que a disciplina é exercida, acarretando um trabalho

realizado por uma equipe comprometida com a empresa. Vale destacar que a disciplina só pode ser adquirida pela educação e treinamento da equipe.

Controle de processo

Para que uma empresa possa oferecer qualidade de seus bens e serviços, é necessário que todo o sistema seja controlado, ou seja, gerenciado. O gerenciamento do processo visa atingir as metas, identificar e corrigir erros. Caso estes ocorram, devem ser reparados imediatamente.

O controle de processos/gerência de processos é baseado em três vertentes básicas:

- ❖ **planejamento da qualidade:** são estabelecidos novos produtos ou processos, a fim de alcançar metas relativas à qualidade intrínseca, custo, entrega, moral e segurança;
- ❖ **manutenção da qualidade:** são mantidos os padrões definidos, para que se alcance a meta da empresa. Caso contrário, medidas devem ser tomadas imediatamente para normalizar o processo;
- ❖ **melhoria da qualidade:** o processo pode ser readequado, de acordo com a demanda dos clientes, objetivando manter a empresa competitiva no mercado.

O gerenciamento objetiva atingir metas. As metas são mensuráveis, portanto, não se pode gerenciar algo que não se pode medir. Dessa forma, a medição tem uma função muito importante, possibilitando avaliar o comportamento da empresa, tendo em vista melhorias contínuas, permitindo, com o uso de indicadores de qualidade, o monitoramento de bens e serviços de um processo.

Os itens de controle e verificação de um processo também são peças-chave, quando o assunto é qualidade. Os itens de controle são índices numéricos, os quais medem a qualidade de um processo, relativa aos resultados de cada processo. Esses itens, se devidamente acompanhados por meio de gráficos sequenciais, podem detectar falhas ou desvios no processo.

Já os itens de verificação podem ser definidos como as causas que geram o efeito, ou seja, os itens de controle (efeitos) são garantidos pelas causas (itens de verificação). Assim, quando se identifica a causa que gerou uma desconformidade no processo, estas devem ser controladas, para que não haja efeitos adversos. A identificação é realizada pela utilização de itens de verificação, que são índices numéricos definidos sobre as principais causas, as quais podem afetar algum item de controle. Geralmente, os itens de verificação são sensores que medem o comportamento no

processo de matérias-primas, equipamentos, informações, meio ambiente, procedimentos e pessoas.

Métodos de controle

Existem diversos métodos de controle de processos. Aqui, veremos alguns importantes no gerenciamento de restaurantes, bares, hotelaria e eventos.

O **método PDCA** (*Plan-Do-Check-Act*) é um dos mais conhecidos da Gestão da Qualidade Total (Figura 4.3), baseado nos seguintes termos:

- ❖ **plan, que significa planejar:** nesta fase, devem ser estabelecidos os objetivos e processos fundamentais para que os resultados sejam alcançados, levando em consideração as exigências dos clientes e as políticas da empresa;
- ❖ **do, que significa fazer:** está relacionado à implementação de processos;
- ❖ **check, que significa checar:** refere-se ao monitoramento e medição de processos e produtos, considerando as políticas, os objetivos e os requisitos para o produto, sempre listando os resultados;
- ❖ **act, que significa agir:** executar ações a fim de possibilitar o avanço na execução do processo.

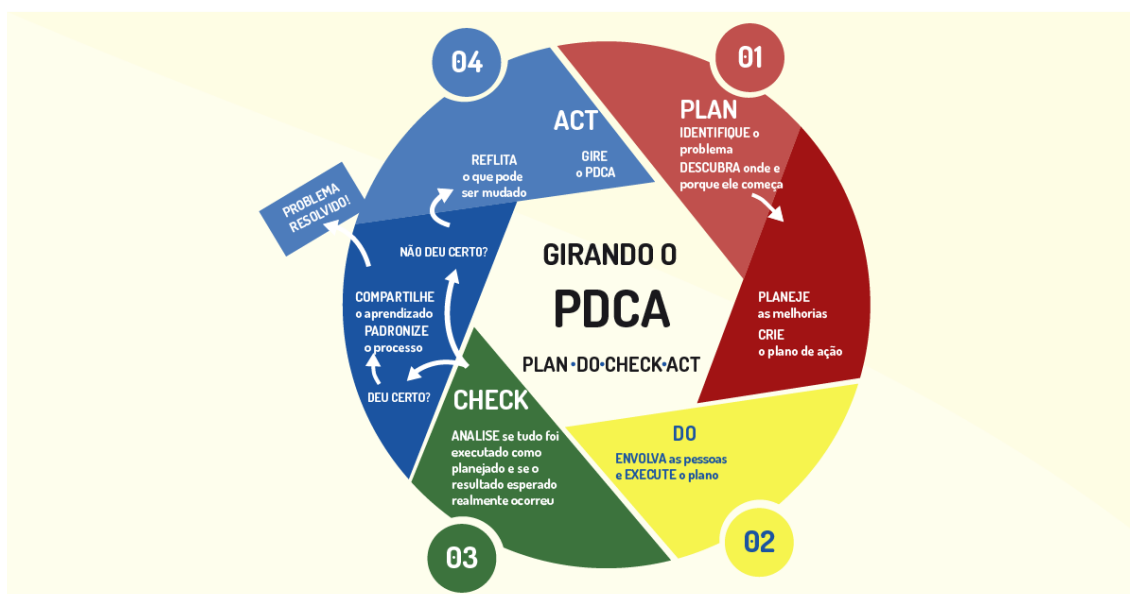


Figura 4.3 - Ciclo PDCA

Fonte: 4 modelos... (2015, *on-line*).

REFLITA

O PDCA não é um círculo por acaso. Este deve rodar e, a cada vez que roda, inicia-se o processo novamente: planejar, executar, verificar e agir, para corrigir ou melhorar e, depois, rodar novamente, mas não em uma linha reta, e sim em uma linha ascendente. A esse caminho, dá-se o nome de Melhoria Contínua (SILVA, 2017).

O **brainstorming** é conhecido como "tempestade de ideias", sendo uma ferramenta adequada e muito utilizada na elaboração de diagramas de causa e efeito, pois possibilitam produzir, em um curto espaço de tempo, um grande número de ideias relativas aos principais problemas e suas causas.

O **diagrama de causa e efeito** é um método que tem, por objetivo, ilustrar, esquematicamente, a relação entre as causas potenciais e o efeito existente em um serviço. Observe, novamente, a Figura 4.2. Este pode ser chamado de diagrama de espinha de peixe, nome atribuído devido ao seu formato, conhecido, também, como Diagrama de Ishikawa.

Já o **histograma** é um método de controle, em que um gráfico é obtido com base na distribuição de frequências de um dado evento. Dessa forma, há possibilidade de avaliar a variação do número de ocorrências com a intensidade.

A **análise ABC ou diagrama de Pareto** é um método que tem, como ponto inicial, as causas levantadas no *brainstorming*, e possui uma metodologia semelhante ao histograma. Porém, ao invés de identificar a distribuição de frequências do efeito principal, a análise ABC permite avaliar como distribuem-se as causas que contribuem para esse efeito principal.

Os **diagramas de fluxos de processos** são ferramentas avançadas de análise de processo, pois esquematizam a sequência de atividades e decisões de um ciclo de atividades. Ademais, possuem várias aplicações, como indicar onde estão as causas levantadas nos diagramas de causa e efeito, facilitar o entendimento do processo como um todo, ajudar na identificação de oportunidades para melhoria, além de auxiliar no desenvolvimento, descrição e documentação de melhorias.

As **normas ISO** são uma série de normas criadas pela Organização Internacional de Padronização (ISO), visando facilitar o comércio, boas práticas de gestão e o avanço tecnológico. Também

possuem, como objetivo, difundir conhecimentos para melhorar a qualidade de produtos e serviços. As normas mais conhecidas são:

- ❖ ISO 9000: relacionada à gestão da qualidade;
- ❖ ISO 14000 relacionada à gestão do meio ambiente.

No Brasil, essas normas são compostas pela sigla NBR, e a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT é o comitê técnico responsável por gerenciá-las. As normas ISO da qualidade são compostas de várias normas relacionadas ao sistema de gestão da qualidade. As principais são:

- ❖ ABNT NBR ISO 9000 - é um documento que reúne todos os princípios e terminologias utilizados no sistema de gestão da qualidade;
- ❖ ABNT NBR ISO 9001 - é um documento que contém as explicações dos requisitos necessários para que se obtenha uma certificação em um sistema de gestão da qualidade;
- ❖ ABNT NBR ISO 9004 - é um documento que abrange as instruções necessárias para a implantação de um sistema de gestão da qualidade.

ATIVIDADES

1) Para que uma empresa possa oferecer bens e serviços de qualidade, é necessário que todo seu o sistema seja gerenciado. O gerenciamento do processo objetiva atingir metas, identificar e corrigir erros, sendo baseado em três vertentes básicas. Nesse contexto, assinale a alternativa correta.

- a) No planejamento da qualidade, o processo pode ser readequado, de acordo com a demanda dos clientes.
- b) Na manutenção da qualidade, são estabelecidos novos processos, a fim de alcançar as metas.
- c) Na manutenção da qualidade, são mantidos os padrões definidos, para que se alcance as metas.
- d) Na melhoria da qualidade, são mantidos os padrões definidos, para que se alcance a meta da empresa.
- e) No planejamento da qualidade, são mantidos os padrões definidos, para que se alcance as metas.

Gerenciamento de bares e restaurantes

O gerenciamento de bares e restaurantes não é uma tarefa fácil. Para uns, é uma fonte de rendimentos, para outros, um prazer. Alguns com sucesso no ramo ganham destaque junto à imprensa, porém as dificuldades e fracassos nunca são divulgados. Os bares, restaurantes e similares estão entre os empreendimentos mais numerosos, ganhando destaque no mercado os estabelecimentos que oferecem um produto ou serviço diferenciado.

Nos dias atuais, o público tem se mostrado cada vez mais exigente, sendo necessário, por parte das empresas, a criatividade e capacidade de reinventar-se, com a qualidade sempre em primeiro lugar. Padarias, *shoppings*, centros empresariais e restaurantes reinventam-se o tempo todo para atrair público. Podemos, também, apontar as cafeterias que, hoje, não servem somente café, mas também coquetéis a base de café. Os bares tornaram-se pequenos restaurantes, pois, além dos petiscos tradicionais para acompanhar o chope, oferecem uma carta de almoço e jantar bem atraente.

A qualidade é a excelência a ser alcançada em qualquer negócio, mas, na alimentação, aparece por meio do visual, do atendimento e do paladar. Um negócio que não tiver esses três itens não conseguirá sobreviver nesse ramo.

Gerir um estabelecimento no ramo da alimentação é estar antenado em tendências, no seu público-alvo e na necessidade que apresenta. Levando em consideração que cada empresa tem seu próprio estilo e necessidade e com interesses mercadológicos envolvidos, a prática de gestão também deve ser diferenciada. As tendências podem ser classificadas em:

- ❖ **comida** - comida mais rápida, saudável e flexibilidade de horário;
- ❖ **tecnologia** - auxílio no raciocínio dos métodos de produção; redução de custos, no tempo de processamento e na área de produção; conservação e transporte dos alimentos.

De acordo com Fonseca (2000, *on-line*), “a gerência de qualquer empresa pode ser definida como um elemento em um empreendimento que planeja, organiza, define a equipe e controla as etapas do processo, para que o objetivo seja alcançado”.

Para que tais objetivos sejam alcançados, é primordial que a equipe de funcionários esteja trabalhando em harmonia, em um ambiente determinado e organizado. Um bom gerenciamento constitui-se na habilidade de planejar um processo e de contratar uma equipe adequada para o desempenho das tarefas, para que as metas da empresa sejam alcançadas. Em restaurantes, trabalha-se com pessoas servindo outras pessoas, portanto, as expectativas, motivações e necessidades devem ser atendidas.

O relacionamento entre a gerência e a equipe de trabalho deve ser constituída de treinamento, motivação, reconhecimento, incentivo, abertura, respeito e disciplina. Entre os clientes e a equipe deve haver cordialidade, respeito, profissionalismo e eficiência. Todos esses aspectos geram um ambiente de trabalho harmonizado e preparado para atingir as metas, satisfazer clientes e obter lucros.

A gerência em restaurantes pode ser definida como a capacidade de destinar recursos para alcançar objetivos, ou seja, os produtos são os serviços e a alimentação, com os quais geram-se lucros para a empresa.

Os gerentes são as pessoas encarregadas de traçar os planos, organizar, dirigir e controlar as operações, por meio do esforço em conjunto aos seus colaboradores. Nenhuma empresa é igual à outra, mas todas devem adotar técnicas administrativas que possibilitam atingir suas metas. Ademais, os gestores precisam manter atualizados os conhecimentos necessários para o bom funcionamento da organização.

FIQUE POR DENTRO

Você sabia que existe diferença entre gestão, gerenciamento e administração? Basicamente, a administração tem a função de criar soluções para os problemas típicos de uma organização; o gerenciamento trata de setores ou departamentos específicos de uma organização; já a gestão é uma especialização da administração e também do gerenciamento. Para saber mais, acesse o [link: https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao](https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-gestao-gerenciamento-e-administracao). Acesso em: 26 jan. 2020.

Habilidades e competências

No gerenciamento de bares e restaurantes, a competência tem sido um alvo dos contratantes. Alguns buscam profissionais com tais competências já desenvolvidas, por outro lado, há outros que optam por investir na especialização de sua equipe de funcionários, moldando-os à sua visão, expectativas e cultura.

Carneiro e Reimer (2018) elencaram algumas competências fundamentais, descritas a seguir, que algumas empresas buscam na hora de contratar seus gestores.

- ❖ **Comprometimento:** o profissional trabalha com vontade e está determinado a cumprir metas, além de ser responsável e focado em seu trabalho e em sua organização. Por fim, segue os valores da empresa e prioriza os trabalhos mais importantes.
- ❖ **Autoconhecimento/autoestima:** o profissional preocupa-se com as atividades pertinentes a ele, sabendo que é capaz de executar e, se tiver dúvidas, busca aprimorar seu conhecimento para executar o seu trabalho com excelência.
- ❖ **Trabalho em equipe:** o profissional sabe atuar com os colegas e ajuda com respeito e dedicação.
- ❖ **Proatividade:** o profissional prevê e soluciona os problemas antes destes acontecerem, alertando, quando necessário, e tomando iniciativas para resolvê-los.
- ❖ **Ambiente social:** o profissional sabe comportar-se adequadamente, conseguindo adaptar-se aos diferentes tipos de ambiente ajudando seus colegas, quando necessário.
- ❖ **Visão global:** o profissional define a capacidade dos gestores de enxergar, minuciosamente e criticamente, tudo o que pode gerar valor.
- ❖ **Relacionamento interpessoal:** o profissional busca obter um relacionamento efetivo entre todos os colaboradores e clientes. Além disso, sabe comunicar-se e entende as

mensagens passadas com facilidade.

- ❖ **Autocontrole:** o profissional gerencia suas próprias emoções de forma produtiva e adequada.
- ❖ **Comunicação:** o profissional expõe claramente suas ideias e opiniões, identificando e respeitando os diferentes estilos de comunicação, bem como adaptando-se para poder comunicar-se com os demais.
- ❖ **Conhecimento técnico:** o profissional tem conhecimento e habilidade na área de atuação, além de executar, com perfeição, as tarefas delegadas e necessárias.

Um bom profissional é confiante, perseverante e possui foco nos objetivos. Identificar o processo operacional dentro do negócio e saber lidar com pessoas de diferentes personalidades, trazendo, a estas, a responsabilidade de todo o processo, faz com que o gestor destaque-se e ganhe, cada vez mais, sucesso na área.

Princípios básicos de administração

Uma gestão deve ser baseada nos princípios básicos de administração: planejamento, organização e controle. O gestor deve estar atento a cada um destes e dominá-los.

O **planejamento** é a estruturação do negócio e das ações estratégicas, o qual deve ser baseado em conceitos pré-determinados e flexíveis, levando em consideração que diversas variáveis podem surgir e intervir no desenvolvimento de um projeto que, imediatamente, devem ser identificadas e reavaliadas pela gerência.

O ideal é que se tenha um profissional que conheça os principais aspectos relacionados ao restaurante, procedimentos operacionais e gerenciais, que entenda causas e consequências e saiba tomar as ações necessárias em cada caso.

Vale destacar que, além do planejamento, em geral, temos o planejamento operacional, o qual orienta a organização para os objetivos definidos. Faz parte do planejamento operacional o perfil dos clientes, expectativas, preços e custos, além de estilo e ambientação. É nessa etapa que serão determinadas as definições de cargos, os processos que serão utilizados na rotina do restaurante, bem como a elaboração dos manuais de operações e regulamentações.

Dessa forma, o planejamento operacional é definido como a distribuição de tarefas pré-determinadas, com o intuito de proporcionar que a equipe realize suas funções com agilidade e eficiência.

A **organização** é a estruturação do que se planejou, isto é, o lado operacional do negócio. Nessa parte, os recursos (financeiros, humanos e materiais) disponíveis devem ser direcionados, a fim de atingir os objetivos propostos.

O **controle** é utilizado como ferramenta para obter as informações, documentar a transição de materiais e atividades, bem como etapas do processo, e analisar os resultados, sejam estes positivos ou negativos.

O gestor possui a competência de gerir e conduzir pessoas a atividades operacionais relacionadas ao tipo de negócio, bem como deve ouvir, treinar, compreender e liderar a equipe.

Os serviços de alimentação são tendências no mercado, seja em grandes centros urbanos, na área de turismo, ou mesmo quando procura-se fazer uma refeição fora de casa ou no horário de expediente. Cabe, ao gestor, atrair seu cliente, ser criativo, entender sobre o negócio e ter percepção da capacidade para resolver os desafios que podem surgir, além de sempre estar atento às tendências e mudanças no setor.

Ferramentas gerenciais

Como já visto até aqui, é essencial que uma empresa tenha bem definidos os seus objetivos, sendo os princípios essenciais uma equipe treinada, responsável, realista e que busque aprendizado, já que trabalhar com alimentos está em um contexto que possui ligação direta e indireta com a saúde. Portanto, é interessante que um gerente esteja por dentro de alguns conceitos fundamentais.

- ❖ **Globalização:** apresenta-nos uma gestão inovadora em compras, *marketing*, treinamento e padronização.
- ❖ **Competitividade:** entender seus concorrentes e o poder que estes representam dentro do negócio.
- ❖ **Estabilidade:** ter um cardápio com preços que não oscilam ajuda o cliente a levar em conta o preço-qualidade. É de responsabilidade de um bom setor de compras.
- ❖ **Eficiência:** a relação público-funcionários deve ser sempre muito boa. A equipe deve ser bem treinada e saber o que está ofertando, para isso, os funcionários devem conhecer toda a linha de produtos oferecida.
- ❖ **Liderança:** a liderança é algo para poucos, mas precisa ser administrada da maneira correta. Deve ter transparência, autenticidade, conhecimento, seriedade, dinamismo, ética e relações pessoais.

- ❖ **Conhecimento:** entender sobre o conceito e o produto apresentado, assim como ter atitude e habilidade para poder executar, é de extrema importância.
- ❖ **Responsabilidade social e ambiental:** saber lidar com as pessoas é a grande chave para um negócio ser bem-sucedido. Ter sua equipe ao seu lado mostra que a liderança está no caminho certo. Trabalhar dentro das normas de preservação do meio ambiente é algo fundamental para o nosso negócio e nosso planeta. Lembrando que, em negócios de alimentação, trabalhamos com água, óleo, plásticos e outros produtos que causam forte impacto na natureza.

REFLITA

Muitos estabelecimentos de alimentos e bebidas dividem-se entre pessoas que querem ser proprietárias de um bar ou restaurante e têm dinheiro para o investimento, no entanto nunca trabalharam na área; ou são *gourmet* e querem tornar o seu prazer em profissão; ou, ainda, porque comida sempre está em alta, independentemente da crise que o país possa estar passando. Mas, infelizmente, poucos sobrevivem à realidade desse concorrido mercado, pois, para entrar neste ramo de negócios, assim como em outros, são necessários conhecimentos sobre aspectos fundamentais do que vai se vender e qual serviço será aplicado (CARNEIRO; REIMER, 2018).

Gerenciamento de custos, compra e estoque

O custo de um produto ou mercadoria é definido como o valor total de tudo que a empresa gastou para produzi-lo, podendo ser um custo primário, que leva, em consideração, a utilização de materiais diretos e mão de obra; ou, ainda, ser um custo geral, que contempla os materiais indiretos.

Os materiais diretos incluem todo o material que faz parte do produto final. O valor da matéria-prima direta pode ser incluído no cálculo do custo do produto. Como exemplo, podemos citar a mão de obra direta, a qual corresponde ao pagamento de salários de funcionários e *chefs*, por exemplo.

Os materiais indiretos são relacionados ao material necessário à conclusão do produto ou que faz parte da execução de todos os processos internos e externos não ligados à produção diretamente. Como exemplo, o gasto de ligações de uma empresa, algo que não está diretamente ligado à produção, mas faz parte dos processos de execução de vendas ou pedidos, o que é essencial para o bom funcionamento do estabelecimento.

A gerência de custos, tanto os diretos quanto indiretos, nada mais é do que planejar a produção de determinado produto ou serviço do estabelecimento, levando em consideração todos os gastos envolvidos, tendo em vista uma margem de lucro, para, então, definir o preço de venda do produto.

REFLITA

Supondo que, em uma comemoração do Natal, um restaurante fornecerá os insumos alimentícios para as ceias. O gestor responsável pela prestação do serviço deve ter em mente todos os aspectos envolvidos, bem como precisa direcionar as atividades para atender aos pedidos. Uma ceia foi planejada para os membros de uma família de 10 pessoas. O menu completo para este dia será pernil, farofa, arroz branco e salada de alface com palmito. Para não haver desperdício ou sobras excessivas, deve ser calculado quanto cada familiar consome. O objetivo, a ceia de Natal, definirá o planejamento, que deve ser elaborado com antecedência, a fim de encontrar as perspectivas para a realização da tarefa em questão. De posse das quantidades a serem adquiridas, o gestor pode realizar as cotações para encontrar o melhor valor para os insumos entre os mercados disponíveis, comprando-os corretamente. Após todos esses processos, no dia, será possível produzir a refeição sem faltar comida e com o mínimo de sobras (CARNEIRO; REIMER, 2018).

Os setores de compra e estoque estão diretamente relacionados pois, à medida que um estabelecimento mantém o seu estoque controlado, este obterá resultados satisfatórios nas compras realizadas, armazenamento das mercadorias e, conseqüentemente, um melhor retorno de capital. Além do mais, a adequação do espaço físico pode gerar alternativas que viabilizam uma melhor forma de controle de estoque, cabendo, ao gerenciador, avaliar, obter soluções e implantar melhorias.

Os cuidados na hora da compra são importantíssimos para garantir a qualidade dos insumos, tanto para novos produtos quanto àqueles já consagrados em qualquer cozinha. O controle de compras e estoque é sempre relevante nesses negócios, por isso, as compras estão sempre em destaque e os controles de gastos e desperdícios são sempre bem analisados. Sendo assim, o estoque deve ser bem definido e controlado.

Agora, definiremos alguns conceitos importantes, os quais são utilizados pelo gerenciamento no setor de compras.

❖ **Estoque mínimo:** é o volume mínimo necessário de produto para atender o cardápio

quando ocorre atraso de entrega ou há demanda maior de saída de certo tipo de prato;

- ❖ **Consumo de aquisição:** é a quantidade consumida quando é feita a compra até a chegada no estoque;
- ❖ **Ponto de pedido:** é quando, depois de analisados o estoque mínimo e máximo, tem-se a necessidade de refazer as compras, levando sempre em conta o prazo de entrega;
- ❖ **Estoque máximo:** é a maior quantidade possível de produtos, respeitando o cardápio dentro de um restaurante ou bar.

Assim que o produto ou serviço estiver definido, inicia-se a seleção de fornecedores e as compras de insumos, para tanto, precisamos compreender a identificação das necessidades, a busca de informações e a avaliação das alternativas para as demandas.

Como exemplo, Carneiro e Reimer (2018) citaram uma ferramenta simples para entender um processo de controle de estoque de um restaurante, a Ficha Kardex (Tabela 4.1), que é uma ferramenta desenvolvida para o controle de entradas, saídas e saldo de quantidades, bem como os valores monetários dos produtos em estoque.

DATA	Entradas			Saídas			Saldo		
	Qtd e	Valor		Qtde	Valor		Qtde	Valor	
		Unitário	Total		Unitário	Total		Unitário	Total
Inicial							750	R\$ 4,67	R\$ 3.500,00
3	100	R\$ 5,00	R\$ 500,00				850	R\$ 4,71	R\$ 4.000,00
4				50	R\$ 4,71	R\$ 235,50	800	R\$ 4,71	R\$ 3.764,50

5	300	R\$ 4,60	R\$ 1.380,00			R\$ -	1100	R\$ 4,68	R\$ 5.144,50
6				600	R\$ 4,68	R\$ 2.808,00	500	R\$ 4,68	R\$ 2.340,00
Fechamento						R\$ -	500	R\$ 4,68	R\$ 2.340,00

Tabela 4.1 - Modelo simplificado de Ficha Kardex, preenchida para movimentação de um produto

Fonte: Carneiro e Reimer (2018, p. 58).

A ficha exemplificada na Tabela 4.1 mostra um aumento no valor final do produto adquirido pela empresa. Podemos analisar o valor final do período da mercadoria comprada e a quantidade disponível em estoque. Sistemas operacionais já realizam diretamente os cálculos, mas devem ser alimentados manualmente.

Gestão de recursos humanos

Para um estabelecimento no ramo de alimentação, as atribuições dos recursos humanos devem ser divididas nas seguintes equipes: recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários e assistência e benefícios. Cada um possui sua função dentro da empresa, pois administra pessoas e suas necessidades.

A equipe de recrutamento e seleção define e contrata o colaborador mais adequado para a vaga desejada, evitando desperdícios, como demissões em curtos períodos. Já a equipe de treinamento é responsável por qualificar o colaborador e aprimorar a mão de obra, a fim de melhorar o produto ou serviço envolvido, influenciando no tempo gasto para a fabricação ou execução, minimizando os acidentes de trabalho e melhorando o relacionamento da gestão com seus colaboradores.

O departamento de recursos humanos gera o bom funcionamento de um estabelecimento, pois está encarregado da organização e manutenção de documentações expedidas durante os controles de rotina, além de efetuar o cumprimento das normas de higiene e segurança do trabalho, fiscalização trabalhista e justiça do trabalho.

Marketing

Outra ferramenta importante é o *marketing*, que deve ser baseado em conceitos conhecidos como 4Ps (produto, preço, praça e promoção) e 4Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação).

Ao trabalhar com os 4Ps e os 4Cs, fazemos perguntas que nos auxiliam sobre onde precisamos chegar. O *marketing* também está ligado à propaganda de seu produto ou serviço, seja por redes sociais ou por mídia impressa, pois a propaganda é que venderá o seu produto. Por isso, a necessidade de um cardápio bem definido, um logo criativo e com cores atraentes, visto que podem deixar seu produto com mais destaque.

Ao projetar um negócio de alimentos e bebidas, deve-se levar em conta a pesquisa feita pelo *marketing* tanto sobre as tendências quanto sobre se há público para o que quer vender. Portanto, vale a pena refletir se as perguntas dos 4Ps e 4Cs foram respondidas corretamente e com sinceridade, sem colocar sua vontade ou seu sonho.

Satisfação de colaboradores e clientes

A satisfação da equipe de trabalho é essencial, pois, quando bem treinada e respeitada, faz toda a diferença. O gestor deve repassar, para a equipe, a importância do trabalho em conjunto, para que o negócio cresça e, conseqüentemente, que cada um tenha oportunidade de desenvolvimento e plano de carreira. A harmonia da equipe é refletida na satisfação dos clientes, os quais almejam um atendimento rápido, gentil e de qualidade.

A satisfação do cliente é essencial, quando falamos em concorrência. Como existem muitas empresas no mercado, a empresa deve traçar estratégias de melhoria e de *marketing* de relacionamento, pois são muitos os motivos que levam uma pessoa a ir a um determinado bar ou restaurante. Contudo podemos citar como principais a qualidade, o preço e o atendimento. Portanto, uma forma de medir essa satisfação, por parte dos clientes é realizando a aplicação de pesquisas de satisfação.

Dessa forma, as ferramentas gerenciais são imprescindíveis para um bom gerenciamento, principalmente no ramo de alimentos e bebidas, aliadas a um profissional qualificado, mesmo que com conhecimento básico sobre todas as áreas da empresa, o qual apresenta liderança, inovação, esteja sempre ligado a novas tecnologias e tendências.

ATIVIDADES

2) No que diz respeito ao gerenciamento de bares e restaurantes, algumas competências são fundamentais para os profissionais da área, sendo que certas empresas já buscam profissionais com essas competências já desenvolvidas e outras investem na capacitação do profissional. Nesse contexto, assinale a alternativa correta.

- a) A visão global é uma competência em que o profissional busca aprimorar seu conhecimento para executar seu trabalho com excelência.
- b) O comprometimento é uma competência em que o profissional expõe claramente suas ideias e opiniões.
- c) O autoconhecimento é uma competência em que o profissional sabe atuar com os colegas e ajuda com respeito e dedicação.
- d) O relacionamento interpessoal é uma competência em que o profissional mantém um bom relacionamento com todos.
- e) A proatividade é uma competência em que o profissional gerencia suas próprias emoções de forma produtiva e adequada.

Hotelaria

O fornecimento de alimentos e bebidas representa grande parte da economia como um todo, com destaque para os serviços hoteleiros. A hotelaria é um ramo que se encontra em uma fase altamente competitiva, em especial, nessa era globalizada. É um ambiente de grandes e rápidas mudanças, marcado por armadilhas e oportunidades, exigindo, do empreendedor, a percepção de cenários futuros para poder levar sua empresa ao triunfo. Esse mapeamento do ambiente, das forças e das limitações da empresa é essencial para saber aonde se quer chegar, além do que é preciso para atingir o objetivo. Isso é feito pelo gerenciamento de negócios. Nesse particular, o planejamento estratégico e a gestão de processos constituem-se em importantes instrumentos.

O gerenciamento do negócio proporciona uma visão mais profissional, com organização e planejamento, além do uso de tecnologias e técnicas inovadoras. Os serviços ofertados no mercado consumidor são operacionalizados por meio de máquinas, equipamentos, instalações, pessoas e tecnologia. A prestação de serviços exige da administração: planejamento, programação e controle das suas atividades.

Cabe, à administração hoteleira, adotar estratégias, no sentido de melhor compreender os segmentos do mercado e, conseqüentemente, melhor definir as especificações dos serviços hoteleiros a serem prestados ao mercado.

Podemos contextualizar três dimensões que fazem parte do processo decisório das organizações:

- ❖ em primeiro lugar, pensar mais estrategicamente e a longo prazo, no sentido de ampliar seus horizontes decisórios e olhar mais para fora do que para dentro;
- ❖ em segundo lugar, a necessidade de integração dos elementos internos e da análise do ambiente externo para detectar ameaças e oportunidades;
- ❖ em terceiro lugar, a necessidade de definição dos objetivos estratégicos, os quais permitam que as organizações imprimam, a seus negócios, direcionamentos que possibilitem alcançá-los de maneira eficaz e eficiente.

Ao elaborar o planejamento estratégico, enfatiza-se a dimensão do negócio, no contexto competitivo em que a empresa vai encontrar-se em diversos momentos de sua caminhada, com a análise das tendências:

- ❖ econômicas;
- ❖ mercadológicas;
- ❖ tecnológicas;
- ❖ sociopolíticas.

Na análise dessas tendências, é preciso identificar, em especial, os principais impactos e vislumbrar alguns cenários dentro dos quais a empresa competirá. Cenários hipotéticos marcados, em sua construção, por um olhar otimista, realista ou pessimista.

Existem fatores que contribuem significativamente para o sucesso de uma empresa. São aqueles que se destacam perante os concorrentes, sendo muito importantes e, por isso, denominados fatores críticos de sucesso do negócio. Sem estes, a empresa dificilmente poderia competir. Localização e excelência nos serviços podem constituir-se fatores críticos de sucesso para um hotel.

Uma vez identificados os fatores críticos de sucesso dos bens e serviços ofertados, estes devem ser priorizados, oportunizando uma melhor posição estratégica da empresa. Outro fator decisivo para a condução do negócio, além do planejamento estratégico, diz respeito ao sistema de gestão.

A gestão do negócio pode ser efetivada de diversas maneiras. Existem inúmeras teorias que fundamentam as possibilidades de gerenciamento de uma empresa. Uma dessas é a gestão de processos que, na atualidade, tem revolucionado a maneira de gerir empresas.

Gerenciamento de custos

O sistema de custos é um excelente instrumento gerencial, pois auxilia em duas vertentes principais:

- ❖ **no controle dos custos:** fornece dados para a determinação de padrões, orçamentos, dentre outras formas de prognóstico, além de auxiliar na verificação efetiva de acasos para comparação com os valores já definidos anteriormente;
- ❖ **na tomada de decisões no curto e no longo prazos:** abastecendo informações sobre os valores importantes e seus efeitos sobre o corte de produtos, definição de preços de vendas, opções de compra ou produção, dentre outros. Todo hotel efetua, de alguma forma, o cálculo dos custos dos seus bens e serviços.

Contudo, do ponto de vista gerencial, é essencial que o dirigente tenha bom conhecimento sobre contabilidade de custos, a fim de determinar quanto custam ou deveriam custar os bens e serviços oferecidos. Sendo assim, os custos operacionais de cada um dos setores que compõem a estrutura do hotel são denominados centros de custos.

É claro que fixar, com precisão, os custos tanto dos produtos quanto dos centros de custos não é tão simples assim, uma vez que é necessário defini-los, pois o estabelecimento do preço justo é um fator importante para um convívio harmonioso entre a empresa e os clientes.

De acordo com Castelli (2016), para um administrador de hotel transformar os custos em um instrumento gerencial, é preciso:

- ❖ **coletar os dados:** efetuar um levantamento de todos os custos gerados em todos os departamentos que compõem o hotel. Utilizar-se de formulários próprios e pessoas bem preparadas para levantá-los. Existem dados que devem ser coletados diariamente, outros quinzenal ou mensalmente;
- ❖ **organizar os dados:** significa classificá-los em grupos homogêneos, tais como: custos fixos e custos variáveis, custos diretos e indiretos. Significa apresentá-los de tal maneira que facilite a sua interpretação ou análise;
- ❖ **analisar os dados:** uma vez organizados, é possível analisá-los para extrair certo significado, uma informação válida para a tomada de decisões.

REFLITA

Você sabe a diferença entre custo fixo e custo variável? O custo fixo é aquele que o hotel possui, independentemente do seu volume de produção ou da taxa de ocupação. Mesmo que o hotel esteja sem nenhum hóspede, existem gastos contínuos. É o caso dos impostos, seguros e aluguéis. Tais gastos independem do volume de produção da empresa. Já os custos variáveis são aqueles que variam proporcionalmente ao volume de produção ou à taxa de ocupação do hotel. Por exemplo, os gastos com produtos da lavanderia variam de acordo com a taxa de ocupação do hotel (CASTELLI, 2016).

O setor de compras tem, como principais funções, realizar a compra dos produtos essenciais ao funcionamento do hotel, fazer o levantamento de preços, entrar em contato com os fornecedores, expedir ordens de compra, dentre outros.

Como já visto, as compras e o estoque andam juntos. No ramo de hotelaria, não é diferente, pois a previsão de vendas determinará a compra de produtos. Outros fatores são essenciais, como o estabelecimento dos estoques mínimos e máximos, a rotatividade dos produtos, a qual depende diretamente do índice de ocupação do hotel, a localização do estabelecimento, o prazo de entrega e o espaço físico para estoque.

Recursos humanos

Em hotéis, o setor de recursos humanos segue o mesmo padrão já estudado no gerenciamento de bares e restaurantes, como recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários e assistência e benefícios, sendo que cada um possui sua função dentro da empresa.

Infelizmente, é uma realidade a falta de qualificação das pessoas que trabalham na área de hotelaria, a qual é sentida não só pelos dirigentes hoteleiros, mas também e, principalmente, pelos hóspedes. Aí é que entra o conceito de GQT, estudado anteriormente, em que, com o incentivo ao conhecimento e educação, bem como a capacitação profissional, é possível formar profissionais capazes de dar uma resposta positiva, quanto à satisfação das necessidades, tanto daquelas que dizem respeito à sua realização pessoal quanto das referentes às empresas e à comunidade.

O hotel almeja a plena satisfação das necessidades e expectativas dos clientes pela oferta dos seus bens e serviços, cabendo, ao setor de recursos humanos, o treinamento e atualização de sua equipe.

Marketing

As decisões administrativas têm de passar, necessariamente, pela ação de *marketing* e pelo processo de sua integração com outras áreas da organização, também baseados nos conceitos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) e 4Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação).

Afinal, no *marketing* são encontradas as armas mais poderosas para competição. Por outro lado, a sobrevivência dos hotéis depende de fazer um bom trabalho e de buscar alcançar sucesso em seu segmento de mercado. Conhecer e satisfazer clientes com ofertas competitivamente superiores é a chave para um bom desempenho estratégico.

O *marketing* tem um pastel significativo nessa empreitada. Esta área administrativa é responsável pelas tarefas de levantar variáveis básicas para o delineamento de diferentes perfis de clientes que constituem o mercado alvo da organização, bem como analisa a atratividade dos diversos segmentos de mercado, define um posicionamento e adequa o composto de *marketing* do hotel a este. Nesse caso, as estratégias de *marketing* partem de um processo decisório, como a definição sobre quais serviços hoteleiros prestará.

Satisfação de colaboradores e clientes

Toda a equipe de colaboradores de um hotel, de alguma forma, presta algum tipo de serviço. Todas possuem clientes, os quais podem ser externos, ou seja, aqueles que pagam a conta, ou internos, aqueles que executam os serviços. Dessa forma, é necessário que os colaboradores assumam um compromisso para a qualidade do serviço oferecido, o qual é composto por três componentes essenciais:

- ❖ **cultura:** os colaboradores necessitam conhecer a mensagem básica do serviço para poder repassá-la aos clientes;
- ❖ **liderança:** os colaboradores necessitam ser considerados dignos para oferecer igual tratamento aos seus clientes;
- ❖ **organização:** os colaboradores precisam de apoio, por parte da administração, para efetuar o seu trabalho.

A satisfação do cliente é a principal meta de uma empresa do ramo hoteleiro. Esta só terá sucesso se produzir aquilo que atrai o cliente. Para isso, precisa-se conhecer, além de suas necessidades, os desejos, expectativas, atitudes, comportamentos, tendências e percepção por meio de pesquisas.

FIQUE POR DENTRO

O gerenciamento de hotéis não é tarefa fácil e demanda liderança, comprometimento além de planejamento, organização e controle, para que toda a equipe realize um serviço de qualidade, sempre objetivando alcançar as expectativas de seus clientes. Para saber mais, acesse o *link*, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bxi4OPRYu9Q>, acesso em: 26 jan. 2020, e assista ao vídeo *Gerenciando o Caos com Maestria: Como Melhorar a Gestão do Seu Hotel*.

ATIVIDADES

3) O gerenciamento de custos é uma ferramenta importante no ramo da hotelaria, sendo essencial um bom conhecimento da contabilidade da empresa, pois preço justo é fator importante para um convívio harmonioso entre a empresa e os clientes. Nesse contexto, um bom administrador deve:

- a) organizar os dados, no que diz respeito a um levantamento de todos os custos gerados em todos os departamentos do hotel.
- b) coletar os dados, ou seja, efetuar um levantamento de todos os custos gerados em todos os departamentos do hotel.
- c) coletar os dados, o que significa analisá-los para extrair um significado ou uma informação válida para a tomada de decisões.
- d) analisar os dados, o que diz respeito a um levantamento de todos os custos gerados em todos os departamentos do hotel.
- e) organizar dados, o que significa analisá-los para extrair um significado, uma informação válida para a tomada de decisões.

Setor de eventos

O setor de eventos tem sido diretamente ligado ao fornecimento de alimentos e bebidas, visto que, atualmente, há uma diversidade muito grande de eventos ligados à área gastronômica. A união da gastronomia com eventos reúne benefícios aos pequenos produtores, prestadores de serviços, varejistas e para a indústria de alimentos.

De acordo com Nakane (2017), os eventos têm, como principais funções, promover causas, ideias e conceitos, tocando a sensibilidade das pessoas, ainda que o foco seja comercial. A experiência

vivida pelo público deve ser inesquecível. Assim, para atender às expectativas do público, o serviço deve ser bem elaborado, com um bom planejamento e execução.

Do ponto de vista gerencial, os eventos gastronômicos criam oportunidades de negócios e crescimento do comércio, com abertura de novos canais, incremento do volume de transações e faturamento, assim como a expansão da rede de contatos para, dessa forma, atingir novos mercados, bem como conhecer e usufruir de ferramentas inovadoras de impulsionamento.

Cabe definir que os eventos gastronômicos podem ser de duas modalidades: *indoor* ou *outdoor*.

Os eventos ***indoor*** são realizados no próprio estabelecimento, podendo ser bares, restaurantes, dentre outros, ou podem ser escolhidos locais estratégicos para a realização, considerando a região. A realização desse tipo de evento possui, como vantagens, promover empresas e negócios, verificar a qualidade dos alimentos e a administração da segurança alimentar, fidelizar clientes, usar estruturas e brigadas próprias, além de permitir que novos clientes tenham acesso aos negócios envolvidos nos eventos. A principal desvantagem é que esse tipo de evento depende do horário de funcionamento do estabelecimento.

Já os eventos ***outdoor*** ocorrem em espaços ao ar livre públicos ou privados. Nesse tipo de evento, é necessário planejar a montagem da estrutura física. Dessa forma, os gestores devem considerar o planejamento do formato, o local exato, a comunicação visual e o tema. Geralmente, esse tipo de evento tem, como principal função, promover a culinária local. Em alguns casos, utilizam-se espaços ao ar livre, sem o uso de estruturas em praças, ruas, centros de convenções e espaços multiuso.

Esse tipo de modalidade possui, como vantagens, um impacto visual mais expressivo, sendo mais percebido como entretenimento, possibilitando a realização de outras atividades no local, como festivais, pois patrocinadores e apoiadores têm espaço para a comercialização de produtos e serviços e divulgação, impulsionando a mídia e geração de notícias. Como desvantagens, necessitam de um investimento maior e mais atenção à segurança alimentar; geralmente, necessitam de montagem de estruturas, além de contratação e treinamento de equipes para o serviço, além de um maior cuidado ao padrão de qualidade para manter a competitividade com os outros estabelecimentos participantes.

Uma mistura das modalidades *indoor* e *outdoor* pode ser utilizada, como em um evento que tem o circuito gastronômico de empresas participantes de um evento *indoor*, disponibilizando espaços de convivência e demonstrações, expandindo, assim, a visibilidade das marcas patrocinadoras.

O gerenciamento de eventos pode ser fundamentado na criação, organização, planejamento, motivação, comunicação, controle e solução de problemas.

A criação do evento inicia-se com estudos de viabilidade, apresentando hipóteses fundamentadas e criando um conceito viável para o acontecimento do evento. Logo após, começa o planejamento, no qual são estabelecidas metas e estratégias, além da organização, que é a forma pela qual essas metas e estratégias tornam-se realidade.

No processo de planejamento e organização de eventos, alguns recursos colaboram na gestão e no desenvolvimento das atividades, sendo, os mais utilizados, o *briefing*, que é um conjunto de informações e instruções com as características mais importantes do evento, e o *checklist*, sendo uma lista com todas as providências, tarefas e necessidades de um evento (Quadro 4.1). Vale destacar que vários *checklists* podem ser feitos para cada etapa, podendo contar com uma extensa lista de todos os itens a serem checados. Com todas as orientações e informações organizadas, fica mais fácil gerenciar a execução e implantação do evento.

Participação	
	Há um orçamento definido para a participação no evento?
	A locação do espaço está confirmada?
	Os devidos pagamentos já foram acertados (do espaço e taxas da promotora e oficiais)?
	O regulamento geral da feira já foi estudado?
	Você já está com todos os materiais promocionais da feira (convite, cartazes e outros)?

Quadro 4.1 - *Checklist* para planejamento e organização e eventos

Fonte: Nakane (2017, p. 168).

A utilização de fluxogramas como ferramentas gerenciais é fundamental para um bom funcionamento de um evento. Estes podem ser utilizados no planejamento, organização, execução e avaliação do serviço. Os fluxogramas são representações gráficas do processo, sendo que as etapas são ilustradas por meio de símbolos geométricos.

Cabe, ao gestor, estabelecer um desenho organizacional, por meio de um diagrama da estrutura do evento (Figura 4.4), a fim de que todos os envolvidos fiquem cientes de suas funções e

responsabilidades.

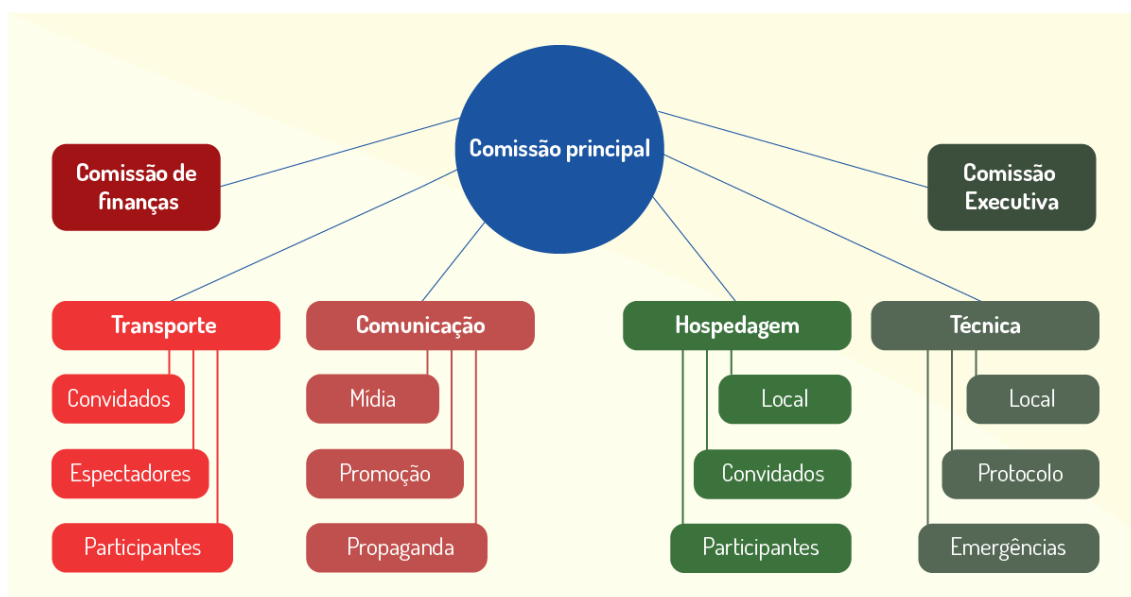


Figura 4.4 - Diagrama de uma estrutura organizacional

Fonte: Watt (2007, p. 53).

Uma descrição detalhada das tarefas para cada membro de sua equipe e suas devidas responsabilidades também é essencial, como exemplificado no Quadro 4.2.

Nome do cargo	Supervisor de estacionamento
Função geral	Responsável pela entrada, estacionamento e saída de todos os veículos que vêm ao evento
Tarefas específicas	- Organizar o espaço e a distribuição adequados para o estacionamento;

	- Garantir facilidade de entrada e saída para todos os veículos: 2 horas para a entrada, 30 minutos para a saída; - Estacionar todos os veículos de forma segura e protegida; - Garantir a prestação de serviços a todos os grupos especiais, como VIPS e portadores de deficiências; - Estabelecer conexões com exigências relevantes.
Subordinado a	Gerente do local
Seus subordinados	Seis funcionários
Possui conexão com	Polícia Departamento de estradas Coordenador VIP Guardas de trânsito Brigadas de incêndio

Quadro 4.2 - Descrição de tarefas

Fonte: Watt (2007, p. 54).

A motivação da equipe é o que reflete em um serviço de qualidade. Dessa forma, o gerente deve estudar e compreender quais aspectos podem motivar sua equipe, fazendo o possível para atender às necessidades de cada um.

A comunicação é essencial para o gerenciamento de um evento, pois uma boa comunicação entre a equipe acarretará uma realização de tarefas e ações corretas e necessárias para um evento de sucesso.

O controle é uma das etapas essenciais, pois é por meio dele que será monitorado o desempenho de todo o evento, portanto, devem ser estabelecidos, pelo gerenciamento, alguns sistemas de controle para a verificação dos objetivos e, caso estes não sejam atingidos, ações corretivas devem ser tomadas, a fim de corrigir quaisquer problemas ao longo do evento. Aí é que entra a solução de problemas, sendo necessário que haja habilidade, por parte do gerente, de resolver os problemas antes que estes tornem-se crises.

Gerenciamento de custos

O gerenciamento de custos de um evento deve ser estruturado com a previsão, organização e controle das entradas e saídas de recursos.

- ❖ **Previsão financeira:** são as receitas que devem ser cuidadosamente analisadas, e as despesas que devem ser claras e apresentar custos alinhados aos preços de mercado.
- ❖ **Organização e controle:** tem, como objetivo, equilibrar as entradas e saídas de verbas dentro de um período, sem deixar de lado a importância desse controle ao longo da organização, de modo que todas as despesas sejam cobertas, priorizando aquelas mais significativas e que não interfiram no todo.
- ❖ **As entradas de recursos:** podem ter sua origem de recursos em caixa, venda de ingressos e inscrições, doações, patrocínios, auxílios governamentais, eventos paralelos, comercialização de espaço publicitário e *merchandising*.

Para garantir o sucesso de um evento financeiramente, deve-se ter a certeza de que tudo está sob controle. A organização e acompanhamento de livro-caixa, o processo de pagamentos e prestação de contas devem ser realizados, além do provisionamento e planejamento financeiro.

Recursos humanos

A gestão de recursos humanos é um fator importante no gerenciamento de eventos, pois a motivação de sua equipe, recrutamento e seleção são essenciais para um bom funcionamento de um serviço. Cabe, também, a esse setor, gerir os relacionamentos interpessoais entre sua equipe, realizando dinâmicas de interação, pois a boa relação entre seus membros acarreta um serviço de qualidade.

O treinamento de funcionários é uma etapa essencial para a realização de um evento, visto que uma equipe qualificada e capacitada cumprirá suas funções de maneira mais eficiente. Devem ser levadas em consideração algumas habilidades de algumas pessoas que podem já estar desenvolvidas ou necessitam apenas de um treinamento para aprimorá-las.

Marketing

O princípio fundamental do *marketing* em eventos é o alcance de metas organizacionais, almejando as principais necessidades e propósitos dos clientes, desenvolvendo um eficaz programa de comunicação, o qual apresente os principais objetivos do evento, sem esquecer dos conceitos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) e 4Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação).

FIQUE POR DENTRO

O *Merchandising* é uma ação dentro do *Marketing* que visa o planejamento e a operacionalização de atividades, as quais realizam-se dentro de um estabelecimento, um evento, tendo, como objetivo, a exposição e apresentação dos produtos de maneira adequada a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de *Marketing*. Para saber mais, consulte o link:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/visual-merchandising,b9d3ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 jan. 2020.

Satisfação de colaboradores e clientes

Em eventos, os clientes, geralmente, são muito exigentes com relação à forma que são atendidos, às instalações e aos serviços oferecidos. Sendo assim, a satisfação dos colaboradores, mais uma vez, refletirá na satisfação dos clientes. Cabe, ao gestor, a delegação de tarefas aos membros adequados de sua equipe, os quais serão capazes de cumpri-las com orientações e treinamentos necessários, bem como com motivação, para que o serviço seja de qualidade.

A satisfação de um cliente em um evento já começa na sua chegada ao local, sendo peças-chaves a orientação, o estacionamento, a recepção, por parte da equipe, e instalações prontas para seu recebimento. É fundamental, por parte do gerenciamento, saber colocar-se no lugar do cliente e observar, a partir de seu ponto de vista, quais os requisitos básicos para um bom atendimento, sempre zelando por seu conforto e satisfação.

ATIVIDADES

4) No gerenciamento de eventos, alguns recursos e ferramentas são fundamentais para que haja uma boa execução do serviço, como *briefing*, *checklist* e fluxograma, que auxiliam na gestão e desenvolvimento das atividades. Nesse contexto, assinale a alternativa correta.

- a) O *checklist* é um conjunto de informações e instruções com as características mais importantes do evento.
- b) O fluxograma é um conjunto de informações e instruções com as características mais importantes do evento.
- c) O *briefing* é uma representação gráfica de um processo, sendo que as etapas são ilustradas por meio de símbolos geométricos.
- d) O *checklist* é uma lista com todas as providências, tarefas e necessidades de um evento.
- e) O fluxograma é uma lista com todas as providências, tarefas e necessidades de um evento.

INDICAÇÕES DE LEITURA

Nome do livro: Administração aplicada à gastronomia

Editora: Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Autor: Elizabete Silva Carneiro e Verena Reimer

ISBN: 978-85-522-0529-6

Comentário: Este livro apresenta, de forma clara e objetiva, os principais conceitos de gestão aplicados à gastronomia, além de sua importância em diferentes tipos de empresas. Ademais, fornece o conhecimento das ferramentas de gerenciamento que podem ser aplicadas aos diversos ramos de alimentação.

CONCLUSÃO DO LIVRO

Caro(a) aluno(a) chegamos ao fim do nosso livro. Esperamos que você leve para sua vida profissional todo o conteúdo aprendido aqui, aplicando-o, sempre que necessário, e que tenha muito sucesso em sua carreira. A gastronomia é uma área muito ampla de estudo, e cada detalhe será um diferencial nesse ofício. Portanto, é importante colocar em prática as técnicas dos serviços gastronômicos aprendidos neste material, em que estudamos a importância de cada membro da brigada de salão e suas principais funções. Isso é essencial em um serviço, caso você queira abrir um restaurante.

Também abordamos os tipos e as características de restaurantes, assim como os tipos de serviços que são extremamente importantes nesse caso. A padronização do serviço de atendimento reflete em um estabelecimento de qualidade, em que a satisfação dos clientes vem em primeiro lugar. Vimos que isso se dá com o adequado treinamento da equipe, bem como a partir do conhecimento das regras de etiqueta.

Certamente, nada disso funciona se não for devidamente gerenciado. Por isso, a gestão pela qualidade total é um dos modelos gerenciais mais utilizados para se obter o sucesso em um estabelecimento, seja ele de alimentos e bebidas, do ramo de hotelaria ou do setor de eventos. Portanto, o conhecimento das técnicas de gerenciamento é fundamental nesse âmbito. Conforme estudamos, o gerenciamento objetiva alcançar metas diretamente relacionadas ao controle de qualidade e, assim, você, enquanto profissional da área gastronômica, deve ter conhecimento sobre todas as áreas que abrangem esse ramo.

Esperamos ter atingido suas expectativas em relação a essa disciplina. Lembre-se de que, na área da gastronomia, assim como em outras áreas do conhecimento, os clientes buscam qualidade, e você, como profissional, deve oferecê-la. Seguindo essa linha de pensamento, você sempre terá sucesso.

Bons estudos!

REFERÊNCIAS

UNIDADE I

ALIMENTOS e Bebidas. **Portal da Indústria**. Disponível em: <https://bit.ly/2VRr86P>. Acesso em: 5 out. 2019.

APRENDER a Empreender. 3. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

CALUMBY, F. **Administração de Bares e Restaurantes**. Pernambuco: Secretaria de Educação de Pernambuco, 2014.

CARDÁPIO. **Hotel Calabreza**. Disponível em: <http://hotelcalabreza.com.br/cardapio/>. Acesso em: 22 jan. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESCIMENTO. **ABIA**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2nQZ9ro>. Acesso em: 5 out. 2019.

DAVIES, C. A. **Alimentos e bebidas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. 2. ed. São Paulo: Editora Empreende, 2016.

FONSECA, K. Z.; SANTANA, G. R. de. **Guia prático para gerenciamento de unidade de alimentação e nutrição**. Cruz das Almas/BA: UFRB, 2012. 88p.

FOOD service: 60% das ocasiões estão fora do estabelecimento. **FoodBiz**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/37IrXnO>. Acesso em: 10 out. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOSNA, R. "A ação de comer tem de ser cidadã", diz Alex Atala sobre sustentabilidade na cozinha. **Uol**, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/33zb2S4>. Acesso em: 6 out. 2019.

POF 2017-2018: Famílias com até R\$ 1,9 mil destinam 61,2% de seus gastos à alimentação e habitação. **Agência IBGE Notícias**, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/35GBjzx>. Acesso em: 5 out. 2019.

ROSA, C. A. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

UNIDADE II

CARNEIRO, E. S.; REIMER, V. **Administração aplicada à gastronomia**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ELEUTÉRIO, H. **Fundamentos de gastronomia**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica, 2014a.

ELEUTÉRIO, H. **Serviços de alimentação e bebidas**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica, 2014b.

PACHECO, A. de O. **Manual de Serviço do Garçom**. 11. ed. São Paulo: Senac, 2009.

SANTI, L. U. **Serviço de sala e bar**. São Paulo: Pearson Education, 2017.

UNIDADE III

ALDRIGUI, M. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Editora ALEPH, 2007.

Alimentação. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2004. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RESOLU%25C3%2587%25C3%2583O-RDC%2BN%2B216%2BDE%2B15%2BDE%2BSETEMBRO%2BDE%2B2004.pdf/23701496-925d-4d4d-99aa-9d479b316c4b>. Acesso em: 26 jan. 2020.

ARAÚJO, L.C.G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 275, de 21 de Outubro de 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2002. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de->

normas-vinhos-e-bebidas/resolucao-rdc-no-275-de-21-de-outubro-de-2002.pdf/view. Acesso em: 26 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de

BRIGADA de cozinha. **Cozinha Técnica**, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2JgVJWf>. Acesso em: 27 jan. 2020.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

COMO realizar o controle de estoque das suas mercadorias. **Portal SEBRAE**. Disponível em: <https://bit.ly/2JTEVVV>. Acesso em: 27 jan. 2020.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas**: livro didático. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

FERREIRA, L. C. S.; SILVA, E. B. Quality Management in food service: creating standardized operational procedures for a hotel restaurant. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, ago. 2018.

FLESSAS, M. *et al.* Systematic layout planning applied to an industrial kitchen in a thematic restaurant. **Centro Universitário Tupy / UNISOCIESC**, Joinville, Santa Catarina, v. 04, n. 02, p. 449-480, 2014.

GABRIEL, J. Afinal, o que faz um gerente de restaurante? **Mr. Food Manager**, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/33lgtEl>. Acesso em: 27 jan. 2020.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

PREESE, F. Intoxicação alimentar fecha sétimo melhor restaurante do mundo. **G1**, 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2014/02/intoxicacao-alimentar-fecha-setimo-melhor-restaurante-do-mundo.html>. Acesso em: 26 jan. 2020.

RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal de Saúde. **Cuidados no pré-preparo de alimentos** - Informativo nº 01 - outubro/2014. 2014. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/5550948/4146022/01_Cuidados_no_prepreparo_de_alimentos.pdf. Acesso em: 24 jan. 2020.

TEIXEIRA, S. M. F. G. *et al.* **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2003.

UNIDADE IV

4 MODELOS de gestão de processos que vão te ajudar a atingir os melhores resultados. **Siteware**, 2015. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/modelos-de-gestao-de-processos/>. Acesso em: 26 jan. 2020.

CARNEIRO, E. S.; REIMER, V. **Administração aplicada à gastronomia**. Londrina:

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2000. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=u95VDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 jan. 2020.

NAKANE, A. M. **Gestão e organização de eventos**. São Paulo: Pearson Education, 2017.

SILVA, E. B. **Gestão da qualidade**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

SOUZA, S. M. de O. **Gestão da qualidade e produtividade**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

WATT, D. C. **Gestão de eventos em lazer e turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2007.