



Administração Aplicada à Gastronomia

Administração Aplicada à Gastronomia

Elisabete Silva Carneiro
Verena Reimer

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Joselmo Willamys Duarte

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Carneiro, Elisabete Silva

C289a Administração aplicada à gastronomia / Elisabete Silva
Carneiro, Verena Reimer. – Londrina : Editora e Distribuidora
Educacional S.A., 2018.
176 p.

ISBN 978-85-522-0529-6

1. Restaurantes - Administração. 2. Restaurantes -
Planejamento. 3. Restaurantes - Custos. 4. Restaurantes -
Preços. I. Carneiro, Elisabete Silva. II. Título.

CDD 641.57068

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Princípios básicos de administração	7
Seção 1.1 - Fundamentos da administração	9
Seção 1.2 - Estrutura organizacional	21
Seção 1.3 - Aspectos contratuais	34
Unidade 2 Diferentes tipos de gestão	49
Seção 2.1 - Métodos de gerenciamento	51
Seção 2.2 - Tipologia de empresas de A&B	63
Seção 2.3 - Setores de empresas de alimentos e bebidas	74
Unidade 3 Gestão de mercadorias	93
Seção 3.1 - Controle de qualidade e seu gerenciamento	96
Seção 3.2 - Gestão de produtos alimentares	108
Seção 3.3 - Gestão de produtos não alimentares	120
Unidade 4 Administrando seu negócio	131
Seção 4.1 - Oportunidades de negócios	133
Seção 4.2 - Ferramentas gerenciais	143
Seção 4.3 - Gestão financeira básica	154

Palavras do autor

Caro aluno!

Nesta disciplina estudaremos a administração voltada à gastronomia e sua importância em diferentes tipos de empresas alimentícias. O objetivo é subsidiar as bases e os conceitos de gestão para ambientes de alimentação a fim de fornecer as ferramentas para o seu adequado desenvolvimento e crescimento como profissional da gastronomia. Assim, você poderá conhecer os princípios da administração de empresas, os fundamentos e métodos de gestão e organização e as evidências sociais, científicas e tecnológicas na produção de alimentos e serviços nas atividades gastronômicas. Com esses conceitos, você poderá saber mais sobre os princípios básicos da administração de empresas para atuação em gestão negócios, serviços e pessoas nos diversos tipos de empresas alimentícias, alcançando o crescimento e desenvolvimento dos negócios, bem como a satisfação dos clientes e colaboradores.

Este livro terá quatro unidades, sendo que na primeira você conhecerá os princípios da administração e seus conceitos. Na segunda unidade, saberá mais sobre os diferentes tipos de gestão e suas peculiaridades. Já na terceira, o foco será a gestão de mercadorias. Por fim, na quarta unidade, você poderá ter a percepção de como administrar o seu negócio a fim de alcançar o sucesso do seu empreendimento.

Um técnico em gastronomia é um profissional essencial para obter resultados eficientes na produção de alimentos e bebidas. Também poderá melhorar os aspectos industriais voltados a todos os processos de gestão de produtos e serviços, atuando em diferentes setores. Como prestador de serviço, o técnico gastronômico deverá atuar com qualidade, visando a satisfação dos seus clientes e aumentando a demanda e o crescimento da empresa. O gastrônomo deve estar atento às tendências do mercado e adequá-las em seu local de trabalho, renovando e satisfazendo todas necessidades encontradas.

Por isso, dedique-se aos estudos, pois os conceitos aprendidos nesta disciplina serão de grande importância na sua formação. Aproveite cada conteúdo e adeque seus horários para

que possa disponibilizar tempo para leitura e estudo de todo material disponibilizado. Sempre busque aprimorar e aumentar constantemente seus conhecimentos, a fim de alcançar a excelência em tudo que for realizar.

Bons estudos!

Princípios básicos de administração

Convite ao estudo

Nesta unidade você estudará os princípios básicos de administração, bem como sua importância. Dessa forma, todos os conceitos serão contextualizados, para que você tenha a percepção de como uma boa gestão é capaz de alavancar e trazer sucesso para qualquer empreendimento.

Ao final das duas primeiras unidades deste livro, você atingirá a competência técnica que o tornará capaz de compreender os princípios básicos da administração de empresas para atuação em gestão negócios, serviços e pessoas nos diversos tipos de empresas alimentícias e, assim, subsidiá-los para confecção do produto que será entregue ao professor. Trata-se da elaboração de um compêndio que aponte todos os passos necessários para abertura e implementação de uma empresa alimentícia de produtos e serviços de pequeno porte.

Para darmos início a todo esse processo, o contexto de aprendizagem da Unidade 1 se dá em um renomado hotel de médio porte, localizado numa famosa praia brasileira, com uma demanda grande de turistas no período de férias e feriados, sendo que a maioria desses fazem suas reservas antecipadas pela internet. Para essa temporada, são contratados novos funcionários, inclusive um gastrônomo, Silas. O diretor geral do hotel pede uma reunião com toda equipe gestora para adequações e planejamentos para a próxima temporada, bem como a apresentação dos novos membros da equipe. Ele explica como são oferecidos os serviços do hotel, as características da empresa e o fluxo de trabalho de todos os setores, bem como os seus responsáveis. Também orienta os novos membros da equipe sobre qual será papel de cada

um. O destaque dessas contratações, Silas, terá grandes responsabilidades, principalmente em relação às demandas e reclamações dos clientes sobre os serviços oferecidos. O gastrônomo, que foi contratado devido as suas experiências, inclusive de gestor de uma pequena empresa do ramo alimentício, está qualificado para administrar essas demandas, mas tem um grande desafio pela frente.

Esse profissional precisa ter conhecimentos sobre administração? Se ele não é o proprietário do negócio, há a necessidade de compreender que uma gestão pode ser importante para qualquer empresa?

A fim de responder às perguntas, na Seção 1.1, você saberá como a administração iniciou, os conceitos gerais sobre empresas e suas perspectivas, bem como a influência dos computadores e a internet na melhoria dos processos e seus resultados. Na Seção 1.2, serão apresentados os tipos de empresas (pequeno e grande porte), suas estruturas organizacionais, os organogramas de gestão, o fluxo de trabalho e como o profissional gastronômico poderá atuar. Na última seção (Seção 1.3), você conhecerá os aspectos burocráticos do setor alimentício, os tipos de contratos das empresas e suas responsabilidades sociais (pró-labore e tributações), além de situar-se em relação à gestão de compra, venda e locação de estabelecimentos alimentícios.

Um bom profissional em gastronomia deve atuar na produção com qualidade e criatividade, mas também deve conhecer os métodos administrativos e aplicá-los. Para isso, a dedicação no estudo desses conteúdos torna-se necessário, a fim de tornar-se um profissional com um diferencial no mercado, atuando de forma efetiva e abrangente.

Seção 1.1

Fundamentos da administração

Diálogo aberto

Nesta primeira seção, você conhecerá os princípios da administração, desde os seus primórdios e suas perspectivas, direcionando os conteúdos abordados para os estabelecimentos de produção de alimentos ou bebidas. Com esses conceitos, você poderá saber o que é uma empresa e como ela deve estar situada diante do panorama tecnológico que vivenciamos.

No contexto de aprendizagem deste material, conhecemos a história do hotel e o gastrônomo Silas, que recentemente foi contratado. Dentro do hotel, o profissional se organiza para entender todas as informações passadas pelo diretor e, para isso, deve compreender o processo de funcionamento do restaurante. Os colaboradores estão a sua disposição e devem seguir as orientações passadas. São 13 colaboradores, dois proprietários e um estagiário de gastronomia, Douglas, que pretende atuar neste seguimento ao concluir o seu curso. Douglas participou da reunião inicial com todos os colaboradores recém-contratados e, ao longo da reunião, ficou muito atento à palavra do diretor geral do hotel, pois pretende futuramente empreender nesta área, montando uma pequena pousada litorânea.

O estagiário, antes de iniciar suas tarefas junto ao seu supervisor gastrônomo, teve alguns questionamentos que convergem com seus planos futuros: o que preciso saber sobre administração? Como sugiram as perspectivas da administração? Será que elas estão conectadas aos primórdios dessa ciência? Minha futura empresa deve estar conectada aos desenvolvimentos tecnológicos atuais para oferecer produtos e serviços de qualidade?

Os conteúdos abordados nesta seção serão extremamente importantes para respondermos a esses questionamentos. Pronto para ajudar Douglas com essas dúvidas?

Não pode faltar

1. Primórdios da administração

Podemos entender a influência dos filósofos Sócrates, Platão, Aristóteles e René, que foram importantes para o entendimento

da administração. A Igreja Católica teve seu papel importante, estruturando a organização funcional e seu comando. A estrutura militar também influenciou no desenvolvimento ao longo do tempo, pelo seu nível hierárquico e as escalas de comando de acordo com o grau de autoridade e suas responsabilidades.



Assimile

Merece referência a influência dos filósofos gregos, como Platão (429 a.C. 347 a.C.), discípulo de Sócrates, e Aristóteles (384 a.C. 322 a.C.), discípulo de Platão. Ambos deixaram contribuições para o pensamento administrativo do século XX. Platão preocupou-se com os problemas de natureza política e social relacionados ao desenvolvimento do povo grego. Aristóteles impulsionou o pensamento da Filosofia e, no seu livro Política, estudou a organização do Estado.

A primeira Revolução Industrial ficou caracterizada por duas importantes invenções que propunham uma reviravolta no setor produtivo e de transportes. A ciência descobriu a utilidade do carvão como meio de fonte de energia e a partir daí foi desenvolvida a máquina a vapor e a locomotiva. Ambas foram determinantes para dinamizar o transporte de matéria-prima, pessoas e distribuição de mercadorias, dando um novo panorama aos meios de se locomover e produzir.

Na segunda Revolução Industrial houve um grande avanço da ciência, permitindo o desenvolvimento das indústrias química, elétrica, de petróleo e aço, com reflexos na indústria naval e aeronáutica; de alimentos e bens de consumo, principalmente com a implementação da refrigeração mecânica, que facilitou preservação de alimentos; e, por fim, na invenção do telefone eletromagnético. Essas modificações propiciaram o surgimento de grandes indústrias e a geração de concentrações econômicas.

Com tantas invenções e o aumento de emprego nas indústrias, as pessoas não queriam mais viver no campo e migraram para as cidades, aumentando exponencialmente a população urbana. Com esse aumento, houve abundância da oferta de mão de obra, que incluía até crianças e mulheres. A consequência disso foi o rebaixamento dos salários e a degradação das condições de trabalho.

2. Teoria geral da administração

No início da administração, com o surgimento e a consolidação da econômica capitalista, os avanços foram lentos e o declínio das bases do sistema feudal incentivaram a gestão empresarial. As manufaturas geraram um mercado forte e, a burguesia se tornou uma classe dominante.

Nesse contexto, as tecnologias começaram a ser aprimoradas. Ademais, as estradas de ferro e os navios facilitaram o transporte de mercadorias, agilizando processos e diminuindo o custo de distribuição. Gradativamente, os trabalhos assalariados aumentaram (entre os séculos XVI e XVIII) e a Revolução Industrial tomou conta da sociedade, trazendo a necessidade de um efetivo pensamento administrativo.

Nos Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor deu início à administração científica. Em sua teoria, ele descreveu o trabalhador como o especialista na produção e, por isso, para melhorar a cada dia, deveria focar em uma única atividade, aprimorando e acelerando seu trabalho. Taylor propunha melhores salários para os operários, com a concomitante diminuição dos custos unitários de produção, o que idealmente levaria prosperidade a patrões e empregados. Os cargos eram definidos e havia um aproveitamento melhor do tempo. Também foram colocados supervisores para coordenar todas as tarefas. No entanto, os pontos negativos da teoria de Taylor eram que o homem era visto como uma máquina e o autoritarismo estava nitido para os trabalhadores.

Outro grande nome da administração é Jules Henri Fayol Henri, engenheiro de minas que dedicou sua vida a empresas no setor de mineração. Fayol procurou dividir qualquer empresa em seis funções básicas:

1. Técnicas: relacionadas à produção de bens ou serviços da empresa.
2. Comerciais: relacionadas à compra, venda e permutação.
3. Financeira: relacionada à procura e gerência.
4. Segurança: relacionada à proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. Contábeis: relacionadas a inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. Administrativas: relacionadas à integração das outras cinco funções.

Em seu livro *Administração Industrial e Geral*, editado em 1916, Fayol enfatiza a estrutura organizacional, a visão do homem econômico e a busca da máxima eficiência organizacional. Também propõe o olhar sobre todas as esferas (operacionais e gerenciais), bem como a direção de aplicação do topo para baixo (da gerência para a produção).

As cinco funções essenciais da gerência administrativa defendida por Taylor, já conhecidas e estudadas nas escolas de administração, são os fundamentos da teoria clássica defendida por Fayol. São elas:

1. **Planejar:** é um processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.
2. **Organizar:** é um processo administrativo que visa a estruturação da empresa, reunindo pessoas e equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado.
3. **Comandar:** é um processo autoritário da empresa no sentido de atingir os objetivos visados, conforme descritos no planejamento.
4. **Coordenar:** é um processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas.
5. **Controlar:** é um processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.



Pesquise mais

Para melhor visualização dos conceitos, assista aos vídeos dos 14 princípios da administração segundo Fayol:

PORTAL ADMINISTRADORES. Os 14 princípios da administração segundo Fayol. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=uQoIAijWmtY&t=68s>>. Acesso em: 10 out. 2017. (Vídeo do YouTube).

Também veja as cinco funções do administrador:

PORTAL ADMINISTRADORES. **5 funções do administrador**

3. Perspectiva geral da administração

Em um artigo muito interessante, publicado em 2008, Mara Patricia dos Santos relata que as mudanças estão ficando cada vez mais rápidas e provocam alterações em todo o ambiente global, e isso também se aplica às organizações e, principalmente, em suas práticas administrativas. Alguns fatores que afetam o nosso atual cenário global são: o desenvolvimento das tecnologias, com o surgimento de novos produtos e serviços; a mudança de hábitos e até de cultura das populações frente às tecnologias, ao mundo competitivo e às mudanças climáticas; e as facilidades nas comunicações e nos transportes, que estreitam fronteiras, tornando mais próximo o conceito de aldeia global, sendo que o sucesso de uns repercute de forma positiva ou negativa nos demais. Diante destes fatores e muitos outros, a tarefa administrativa vem se tornando cada vez mais incerta e desafiadora, portanto, a visão do administrador deve estar dirigida não só dentro do seu ambiente nas suas tarefas rotineiras, mas também para o ambiente exterior, antecipando-se às mudanças ao invés de esperar que elas venham para então reagir. À medida em que a administração se defronta com novos desafios e novas situações se desenvolvem com o decorrer do tempo, as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Logo, “adaptação” virou sinônimo de sobrevivência nos dias de hoje. E para sobreviver diante do mercado, que com a globalização tornou-se único, a teoria e a prática da administração deve se preocupar com certos fatores, como: gestão do conhecimento, capital humano e capital intelectual, responsabilidade social, entre outros, quando se reflete sobre o futuro das organizações.



Refleta

Entenda o processo da administração como um caminho a seguir. Podemos imaginar uma empresa de pequeno porte, como um *food truck*, que não tem vários colaboradores, apenas dois ou três.

Com base nos pilares da administração, quais pontos você destacaria como sendo de maior atenção para gestão e o sucesso de um negócio como este?

4. Conceito geral de empresas

Consiste em uma unidade econômico-social, integrada por

elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objetivo de obter utilidades por meio da sua participação no mercado de bens e serviços. Nesse sentido, faz uso dos fatores produtivos (trabalho, terra e capital).

No Direito Empresarial, empresa é uma atividade econômica exercida profissionalmente pelo empresário por meio da articulação dos fatores produtivos para a produção ou circulação de bens ou de serviços. O conceito jurídico de empresa não pode ser entendido como um sujeito de direito, uma pessoa jurídica, tampouco o local onde se desenvolve a atividade econômica.

As empresas podem ser classificadas de acordo com a sua atividade econômica ou espécie: setor primário (recursos naturais), secundário (transformação da matéria-prima) ou terciário (prestação de serviço ou comércio).

Também existem empresas individuais (pertencentes a uma única pessoa) e societárias (pertencentes a várias pessoas). Neste último grupo, as sociedades, por sua vez, podem ser anônimas, de responsabilidade limitada, de economia social (as chamadas cooperativas), entre outras.

Por fim, empresas podem ser definidas de acordo com a respectiva titularidade do capital: as privadas (nas mãos de particulares), públicas (controladas pelo Estado), mistas (compartilhada por particulares e Estado) e de autogestão (os trabalhadores compartilham a propriedade).

A gestão de empresas é uma ciência social que se dedica ao estudo da organização dessas entidades, analisando a forma como são geridos os seus recursos, processos e os resultados das suas atividades.



Pesquise mais

Saiba mais sobre administração nos capítulos 1, 2 e 6 do livro a seguir:

PANIAGO, Robson Assis. **Administração & Artigos**. 1. ed. Goiás: Gercimar Martins, 2016.

Também leia o capítulo 2 (página 28) do livro:

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

5. Empresas na era digital

A partir das modificações causadas pelas revoluções industriais e tecnológicas na sociedade como um todo, mudou-se o perfil referencial das pessoas em relação ao que se diz “boa qualidade de vida”. Isso acabou atraindo os trabalhadores do meio rural para as cidades no intuito de aumentar os seus ganhos salariais. Com a demanda de pessoas para os grandes centros urbanos ao redor mundo, a produção de bens de consumo, e também de alimentos, impulsionou fortemente o crescimento das empresas. E nos dias atuais, a chamada “era digital”, foi aceita e inserida ao longo dos anos, e atualmente faz parte da rotina das pessoas e empresas, visto que auxilia desde a produção até a venda ao consumidor final de todos os produtos e serviços. A comunicação das empresas é uma das áreas que mais se beneficia das atuais tecnologias.

Nos dias atuais, podemos estar conectados ao mundo e às suas informações passadas, que são transmitidas em tempo real. O acesso a microcomputadores, principalmente nas empresas, se tornou mais fácil, mesmo no contexto brasileiro. Hoje com investimentos relativamente baixos, as empresas conseguem se informatizar. Para as empresas, a Era Digital facilitou está atualmente inserida em todo o contexto administrativo, fazendo parte da rotina de qualquer diretor ou administrador.



Exemplificando

Observe como as ferramentas digitais e os meios de comunicação on-line podem ser fundamentais nos dias de hoje. Imagine um lanche padrão de uma rede de fast-food mundialmente famosa que, por algum motivo, teve suas características de preparo modificadas, seja em relação aos ingredientes ou simplesmente ao processo descontinuado, e não tem formas de comunicação integrada entre os franqueados. Isso poderia gerar muitos problemas, pois se a cada local o produto tem características diferentes, muitos clientes ficarão descontentes com a rede, pois o lanche perderia a sua identidade.

O mesmo lanche deve ser consumido no Brasil ou em qualquer outro país sempre com as mesmas características e, para isso, formas rápidas de adequação a essas mudanças são essenciais para todas as empresas atualmente. Adequar protocolos e realizar mudanças de processos são coisas que podem ser feitas de forma rápida por meio dos diversos canais de comunicação via internet.

O marketing digital é uma das mais destacadas ferramentas do mundo empresarial da atualidade, pois fornece diversas maneiras de divulgação de empresas e seus produtos, interagindo com consumidores de forma direta, personalizada e imediata.

Sem medo de errar

Na situação-problema é possível observar as características que o hotel possui. Além do diretor, há um profissional em gastronomia e um estagiário que participa das atividades do hotel. Existem pontos essenciais da administração e a hierarquia que nela está descrita. Os objetivos traçados estão claros, bem como os pontos críticos a melhorar com a chegada da próxima temporada.

Antes de resolver a situação, é necessário entender a base da administração para seguir em frente e colher excelentes resultados, sejam eles pelo colaborador ou pelo empreendedor. Portanto, os itens descritos nesta seção são os processos que você deve saber sobre administração. Você também deve entender que cada ponto tem sua importância e método de execução.

A administração ajuda a ter bons resultados. Administrar, hoje, é unir a contribuição de economistas, matemáticos, filósofos, entre outros por meio de suas obras e teorias. No século passado existiam poucas organizações, que eram constituídas em pequenas oficinas, escolas e também pela iniciativa de profissionais autônomos (médicos, advogados, agricultores). Atualmente, as sociedades são pluralistas e existem organizações maiores, como indústrias, hospitais, entre outros.

Todos os conceitos aqui aprendidos devem estar conectados aos desenvolvimentos tecnológicos atuais. Assim, você poderá exercer sua função de gastrônomo com excelência, tornando-se um profissional competitivo no mercado.

Avançando na prática

Entendendo e aplicando as bases da administração

Descrição da situação-problema

Em um restaurante comercial, é possível analisar os

processos da administração claramente. Perguntamos: definido o planejamento, ou seja, o objetivo do negócio, fica mais fácil de entender quais serão os produtos disponíveis aos clientes (desjejum, almoço, jantar, lanches, bebidas em geral etc.)? Qual é a demanda a ser alcançada para esse objetivo? Qual será o horário de funcionamento? A que público o produto/serviço será direcionado? Perceba que a partir desses questionamentos identifica-se a demanda e as suas necessidades.

Analise a situação de um restaurante de rua que serve café da manhã, almoço e lanches em geral. As bebidas serão cobradas à parte e eles possuem apenas o trivial (enlatados e sucos naturais), sem bebidas alcóolicas. Sobre a alimentação, os salgados são convencionais e os lanches em pão de sal e banha. O cardápio, por sua vez, é bem simples, com variedades restritas vendidas por quilo. Como já definido, fica claro para os comensais que o estabelecimento é comercial e que possui produtos convencionais. Como é possível aplicar nesse restaurante os demais pontos da administração?

Resolução da situação-problema

Como já definido, o planejamento está claro. Portanto, agora basta incluir os demais pontos da teoria de Fayol: organizar produtos, estoque, produção, horários e cardápio; comandar a produção e as quantidades corretas e serem elaboradas; coordenar as saídas e o atendimento aos clientes, sempre cobrando de seus colaboradores a melhor eficiência no atendimento e na produção; e controlar as quantidades, definindo o planejamento de cada item. Assim, será possível reduzir custos e oferecer sempre o mesmo produto.

Fica claro que um simples restaurante de rua bem administrado oferece, com qualidade, produtos convencionais todos os dias. Os valores podem ser equivalentes aos dos seus concorrentes mas, provavelmente, o estabelecimento terá maior lucratividade, pois saberá comprar, armazenar e oferecer os mesmos produtos que os demais, porém, de forma mais eficiente.

Faça valer a pena

1. Na administração, a teoria de Fayol preconizou as ideias de Taylor e, que pôde traçar uma sequência de tarefas para um bom gestor. Fayol, além de focar nos colaboradores, trouxe para a administração uma forma de estudar a teoria da gestão de empresas em seus diversos setores e finalidades. As empresas, no geral, usam esse modelo como a base para resultados eficientes e lucrativos. Dessa forma, pode-se dizer que Fayol transformou a administração em um estudo poderoso e eficaz para a gestão das empresas. Como visto, para uma boa gestão é necessário entender a administração e suas teorias, aplicando-as a qualquer estabelecimento ou indústria, com o intuito de melhorar a produção de qualquer produto ou serviço a ser oferecido ao mercado. A sequência deve iniciar pela definição dos objetivos da empresa. Existem empresas que almejam pequenas parcelas no mercado e não estão interessadas na expansão, outras querem se destacar em relação aos concorrentes e serem as únicas fornecedoras de seus produtos. Cada uma tem seu objetivo específico e, que é predefinido pelos proprietários ou diretores.

Assinale a alternativa que apresenta os pontos na teoria de Fayol essenciais para uma gestão eficiente e que atenda aos objetivos de estabelecimentos ou empresas:

- a) Planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) Planejar, redefinir, comandar, controlar e coordenar.
- c) Garantir a qualidade, oferecer ferramentas e diversificar.
- d) Comandar, cobrar, planejar, comprar e controlar.
- e) Inovar, seguir regras, organizar e ter produtos diferenciados.

2. Na era digital, os computadores estão presentes na maioria dos postos de trabalho. Em algumas situações, os colaboradores são substituídos por máquinas e a demanda do mercado, por sua vez, exige pessoas mais qualificadas. O aprimoramento da mão de obra é crescente e necessário para o melhor aproveitamento e utilização das tecnologias. Em um restaurante comercial, por exemplo, os pedidos e lançamentos de notas devem ser feitos digitalmente para que haja agilidade nos processos de cobrança, futuros pedidos de compras e controle de estoque. Se o restaurante não aderir aos processos digitais, ficará obsoleto e em déficit de controle. Neste contexto, é necessário entender cada processo para implantar e melhorar o desempenho. Atualmente, existem sistemas operacionais que facilitam toda a cadeia dos processos envolvidos.

Um exemplo é o Enterprise Resource Planning (ERP), um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

Em diferentes estabelecimentos, é comum que sejam feitas cobranças via cartão, bem como que haja computadores para lançamento de pedidos e notas fiscais. Num restaurante comercial, qual é a melhor forma de oferecer agilidade e controlar a cobrança e o controle de insumos?

- a) Sistema operacional de notas fiscais de entrada e saída, comanda em blocos para anotações de pedidos e cartão separado do caixa.
- b) Comandas de pedidos em blocos, ordens de compras descritas à mão e cobrança em calculadoras, com anotações diretas nas folhas de pedidos.
- c) Sistemas operacionais de notas fiscais de entrada e saída e comandas digitalizadas em smartphones interligadas ao caixa e ao sistema de cobrança direto, com taxas inclusas.
- d) Cobrança via sistema interligado com os pedidos, em que o garçom/atendente a lança via sistema em computador disponível em salão/balcão.
- e) Ordem de compra impressa após a contagem do estoque, ligando diretamente aos fornecedores para aquisição dos produtos.

3. Um estabelecimento comercial (restaurante comercial) com um único proprietário e alguns funcionários oferece pratos simples e com qualidade. Ele atende a uma demanda pequena de trabalhadores da região e fornece alguns serviços especializados de desjejum e coffee, porém seu grande volume é na hora do almoço. O cardápio é simples e muito bem elaborado. Seu serviço é self-service e a cobrança é feita de acordo com o peso do prato. O valor está equivalente aos concorrentes, e eles estão liderando a região por oferecerem produtos de boa qualidade. O proprietário é ativo e fica todos os dias à disposição para qualquer problema, além de realizar a cobrança no caixa. O proprietário está ciente de que o almoço é o seu melhor resultado e foca seus objetivos na qualidade e satisfação de seus clientes. Ele acredita que poderia aumentar suas vendas com produtos diferenciados, como oferecendo sobremesas e outros tipos de pratos especiais na hora do almoço.

Com base nos conceitos de classificação de empresas, em qual classificação esse estabelecimento está inserido?

- a) Unidade econômica-social, que é classificada como secundária, individual e privada.
- b) Unidade econômica-social, que pode ser classificada como primária e societária e estadual.
- c) É classificado terciária, individual e privada.
- d) É secundária, societária e privada.
- e) Trata-se de autogestão, privada e societária.

Seção 1.2

Estrutura organizacional

Diálogo aberto

Nesta seção, você estudará algumas perspectivas estruturais e gestacionais das empresas voltadas ao contexto gastronômico. Serão abordados os conceitos que definem o que são as pequenas, médias e grandes empresas, seus organogramas de gestão, bem como os fluxogramas de trabalho (*workflow*). Para empresas de todos os portes, é necessário entender cada processo, etapa e finalidade.

Nesta unidade, você está em contato com a história de Silas, um gastrônomo experiente, e do seu estagiário, Douglas. Ambos trabalham em um hotel localizado na praia e uma empresa prestadora de serviço ofereceu hospedagem aos clientes que vêm fazer turismo local. Ele fechou pacotes diários que incluem duas refeições, duas bebidas e um desjejum. Os valores pagos para o restaurante são de R\$ 25,00 a cada refeição e R\$ 12,00 no desjejum. O valor na diária é de R\$ 215,00.

O profissional contratado em gastronomia que ajuda na administração do local deve montar e calcular os custos do serviço de alimentação para poder visualizar melhor os gastos com a prestadora de serviço e, assim, poder obter melhores resultados para o hotel. Douglas, o estagiário de gastronomia, que agora tem uma melhor percepção sobre empresas e administração, acompanha seu supervisor nas atividades diárias e, ao ter contado com todos esses processos, fica cada vez mais otimista em relação a sua futura jornada como gastrônomo e empreendedor. No entanto, ele ainda tem muitas dúvidas, mesmo diante de toda essa vivência possibilitada pelo seu estágio, e ainda não se sente confortável em relação a alguns aspectos.

Essa é a situação-problema desta seção. Ajude Douglas a elaborar as respostas para algumas questões: quais são os critérios utilizados para se classificar o porte de uma empresa? Como é feita a distribuição do fluxo de trabalho em uma empresa alimentícia?

Bons estudos!

Tipos de empresa: pequeno e médio porte

A partir do intenso progresso técnico vislumbrado no século XVIII, a Revolução Industrial fez surgir as empresas, definidas primeiramente pelos economistas como toda organização econômica destinada à produção e circulação de bens e serviços que se agrupam a fatores humanos e materiais vinculados por contratos de sociedade, colaborando para um fim determinado.

No contexto nacional, o maior contingente de trabalhadores está locado em microempresas e empresas de pequeno porte, dando a elas um destaque especial e merecendo atenção diferenciada do Estado, como conta na Constituição Federal, no art. 179:



A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL, 1988 apud ALMEIDA et al., 2009, p. 14)

De acordo com os critérios dispostos na Lei Complementar n. 123, de 14 dezembro de 2006, mencionados por Almeida et al. (2009, p. 15), considera-se microempresa ou empresa de pequeno porte o empresário a sociedade empresária e a sociedade simples devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis (a cargo das Juntas Comerciais), ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, em se tratando de sociedade simples.

- Considera-se microempresa: o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

- Considera-se empresa de pequeno porte: o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

- Médias e grandes empresas variam conforme seu faturamento bruto anual acima dos demais descritos.

O Congresso Nacional e o Governo Federal resolveram atender, em parte, às reivindicações das microempresas e empresas de pequeno porte, criando o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estabelecendo normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a elas dispensado. Dessa forma, pela Lei n. 123/2006, foi instituído o regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte, o Simples Nacional.

Os impostos cobrados irão variar conforme o produto vendido e suas contribuições, que podem ser diferentes, determinadas por atualizações da Lei n. 123/2006. É possível observar nos Quadros 1.1 e 1.2 os tributos direcionados ao comércio, constantes nos anexos da Lei Complementar n. 155/2016, que atualiza a Lei n. 123/2006 no tocante a este tema.

Quadro 1.1 | Alíquotas do Simples Nacional para o comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)		Alíquota	Valor a deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Fonte: Brasil (2016).

Quadro 1.2 | Partilha do Simples Nacional para o comércio

Faixas	Percentual de repartição dos tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	

Fonte: Brasil (2016).

Uma perspectiva crescente no contexto brasileiro, e a partir da Lei Complementar n. 128/2008, que alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar n. 123/2006), cria a figura do Microempreendedor Individual (MEI): pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Segundo o Portal do Empreendedor, o MEI é o pequeno empresário individual que tenha faturamento limitado a R\$ 60.000,00 por ano, que não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa, contrate no máximo um empregado e exerça uma das atividades econômicas previstas no Anexo XIII, da Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional n. 94/2011, o qual relaciona todas as atividades permitidas ao MEI.

Empresas de grande porte

Quanto ao número de colaboradores, são empresas de grande porte aquelas que têm número de funcionários, por exemplo, acima de 500. Para grandes comércios, o número considerado está acima de 200 empregados. Este critério não tem fundamentação legal, valendo o que está disposto na Lei Complementar n. 123/2006.

As indústrias são transformadoras de matérias-primas em produtos finais ou prontos para uso. São consideradas empresas industriais todas as produtoras de mercadorias indiretas ao público final, ou seja, fábrica de móveis, fábrica de metais, fábrica de automóveis etc. As classificadas como comerciais atuam como vendedoras de produtos finais e ao consumidor final, por exemplo: mercados, lojas de departamento, concessionárias de automóveis, restaurantes etc.

Existem também as empresas que prestam serviço ao consumidor e são consideradas como comerciais, porém apenas atuam com algum tipo de serviço direto, como lavadeira, cinema, hospital ou escola.



Pesquise mais

Entenda a diferença entre comércio e serviço assistindo ao vídeo a seguir.

BORSATTO. **Qual a diferença entre comércio e serviço**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/mC6ZBX>>. Acesso em: 30 out. 2017.

Estrutura organizacional de empresas de alimentos

As empresas constituem-se em uma reunião de pessoas que trabalham para a produção de mercadorias, produtos e/ou serviços. As relações que se estabelecem entre essas pessoas formam o que se chama de “estrutura organizacional”, que determina os cargos ou postos que devem ser ocupados, bem como as funções a serem desempenhadas pelas pessoas. Ao definir quem deve ocupar os cargos ou as funções, a estrutura organizacional estabelece uma linha de autoridade dentro da empresa.



Exemplificando

Imagine uma empresa de alimentos industriais que trabalha com legumes e verduras congelados. Atualmente, ela vende seus produtos apenas para mercados de grande porte e distribuidores, porém há uma demanda de venda direta ao consumidor. A empresa decide realizar a venda do produto para o público final por meio de site. Com isso, além da indústria, a empresa também passará a ser um comércio de comidas congeladas. Sua estrutura não será modificada, pois apenas criará um setor para entregas diretas de seus produtos. No entanto, o organograma será modificado a partir do acréscimo de um setor, e o fluxo de trabalho será adaptado.

Uma empresa de alimentos pode ser estruturada quanto ao nível hierárquico de maneira bem comum: diretor, gerentes, chefes, cozinheiros, açougueiros, confeitários e auxiliares. Sendo ela industrial ou comercial, poderá ter a mesma estrutura, seguindo níveis hierárquicos semelhantes. Um exemplo é a empresa de prestação de serviço Sodexo®, que fornece refeições para empresas de diferentes setores e possui todos os cargos descritos, ou mesmo uma fábrica de pão de queijo, que tem como superior o diretor e seus gerentes para comandar as frentes de trabalho.

Em indústrias ou restaurantes, após um planejamento predefinido, determina-se a demanda e o quadro de trabalho. As estruturas se baseiam nos níveis hierárquicos e podem ser diferenciadas pelo ramo de atividade. Um restaurante comum, semelhante ao que está descrito no contexto de aprendizagem, com 13 colaboradores, entre eles o gastrônomo, o estagiário e os demais colaboradores, tem uma estrutura bem simples. Mesmo assim, a estrutura organizacional deve seguir os seguintes níveis hierárquicos: gerente, chefe de cozinha, estagiário, cozinheiros e ajudantes de cozinha, respectivamente.



Refleta

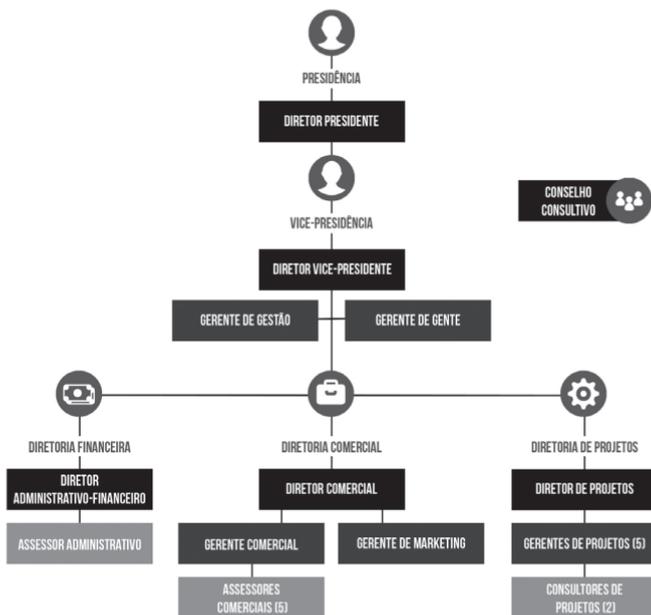
Perguntamos: dentro de uma empresa é possível adaptar produtos ou processos para melhorá-los ou adequá-los, com a finalidade de solucionar problemas que surgem durante o desenvolvimento e a produção? É possível redefinir a estrutura organizacional quanto ao seu tamanho com base nesta finalidade?

Organograma de gestão

Um organograma descreve de forma ilustrada os níveis hierárquicos e como estão dispostos na estrutura organizacional de uma empresa, facilitando, assim, a visualização e a identificação dos setores da organização. É possível elaborá-lo de diferentes formas: circular, vertical, horizontal, entre outros. O mais utilizado é o horizontal, pois demonstra a estrutura claramente. Ele é considerado um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Quem o criou era Daniel C. McCallum, um administrador de ferrovias americanas, no ano de 1856. Esta estrutura mostra como estão dispostas as unidades funcionais, hierárquicas e as relações de uma empresa.

Os órgãos são unidades administrativas com funções e objetivos bem definidos. Por exemplo: a maioria das empresas têm uma área de tesouraria, um departamento de compras, a portaria, a gerência técnica e a produção. Mas vale lembrar que cada empresa tem necessidades diferentes, sendo essencial demonstrar as lideranças e áreas com setores subordinados.

Figura 1.1 | Exemplo de um organograma de gestão

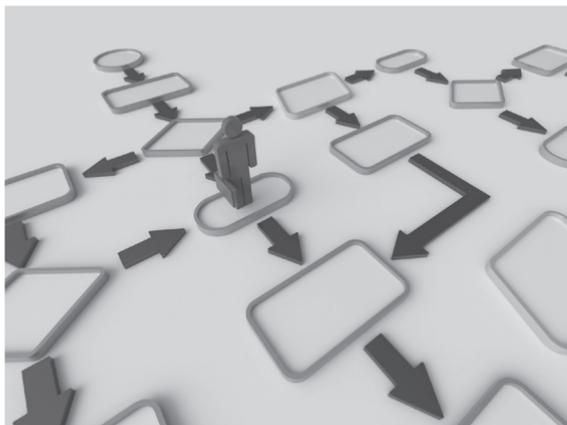


Fonte: <<https://goo.gl/W6Qs8T>>. Acesso em: 30 out. 2017.

Fluxo de trabalho e funções

O fluxo de trabalho demonstra claramente as etapas de uma tarefa de um trabalhador ou as etapas de um processo para confecção de um produto. Ele pode ser identificado em círculos, retângulos ou triângulos para demonstrar o seguimento dos eventos que devem ocorrer. Os fluxogramas são descritos largamente em planejamentos e controles de produção, além de outras tarefas administrativas.

Figura 1.2 | Esquema representativo de um de fluxograma administrativo



Fonte: <<https://goo.gl/mdEGrF>>. Acesso em: 30 out. 2017.

Nos fluxogramas devem ser definidos de forma clara os setores específicos, para que sejam identificadas devidamente as etapas de um processo, tarefas ou serviços.



Assimile

Fundada em 1993, a Workflow Management Coalition (WfMC) é uma organização global de adotantes, desenvolvedores, consultores, analistas, bem como universidades e grupos de pesquisa envolvidos em fluxo de trabalho e gerenciamento de processos e negócios. Ela cria e contribui para processar padrões relacionados, educa o mercado em questões relacionadas e é a única organização de padrões que se concentra exclusivamente no processo. A WfMC criou o Wf-XML e o XPD, o principal idioma de definição de processo usado hoje em mais de 80 soluções conhecidas para armazenar e trocar modelos de processos. O XPD é um formato de projeto de processo para armazenar o diagrama visual e todos os atributos de tempo de design.

Sem medo de errar

Na situação-problema, é possível entender que o hotel a beira-mar oferece serviço de alimentação de desjejum, almoço e jantar, cujos valores são tabelados. Os hóspedes podem consumir as refeições aleatoriamente e, para isso, o hotel dispõe de colaboradores e suas funções preestabelecidas. Douglas, o estagiário, diante do contexto de gestão do hotel, tem dúvidas pertinentes, como: quais são os critérios utilizados para se classificar o porte de uma empresa? Será que a estrutura organizacional tem ligação direta com esse porte? Como é feita a distribuição do fluxo de trabalho em uma empresa alimentícia?

Como você viu nesta seção, os critérios utilizados para classificar uma empresa como o hotel no qual Douglas estagia, ou qualquer outra empresa, estão relacionados principalmente ao faturamento anual, que permite o enquadramento legal dentro do contexto de microempresa, empresa de pequeno porte e de grande empresa. O número de colaboradores também pode ser usado, mas não tem base legal definida por lei.

Para responder ao segundo questionamento de Douglas, considere uma empresa comercial de pequeno porte de prestação de serviços, contando com 13 colaboradores e uma sociedade, pois são dois proprietários que gerenciam o local. O fluxo de trabalho pode ser montado na horizontal, da seguinte forma:

Cozinheiro:

Pré-preparo – produção – distribuição – atendimento – limpeza/
pré-preparo.

Estoquista:

Recebimento – separação – organização – contagem – limpeza –
separação de insumos.

Meio oficial:

Preparo de alimentos – ordem na distribuição – preparo para
reposição – limpeza e ordem na produção – pré-preparo.

Garçom:

Ordem e abastecimento do salão – abastecimento de geladeiras – atendimento ao público – limpeza no salão – abastecimento e ordem do salão – atendimento ao público – limpeza do salão.

Auxiliar de cozinha I:

Pré-preparo – preparo de saladas e sobremesas – distribuição e atendimento – limpeza/pré-preparo.

Auxiliar de cozinha II:

Limpeza salão – lavagem de utensílios – lavagem de panelas – lavagem de utensílios de salão – limpeza de utensílios de distribuição.

Avançando na prática

Organizando a empresa

Descrição da situação-problema

Imagine um restaurante de pequeno porte que tenha 30 colaboradores. Seus cargos são: proprietários, gerente, garçons, caixa, cozinheiro, barman, ajudantes de cozinha e faxineiras. Eles compartilham um espaço em comum relativamente grande e dividem as tarefas pelos processos existentes. Como você organizaria o fluxo de trabalho para os integrantes deste local?

Resolução da situação-problema

As frentes de trabalho podem ser divididas de acordo com as características de cada colaborador.

Gerente:

Análise financeira – pagamento de contas – cálculos trabalhistas – atendimento ao público – compras – fechamento de caixa – pagamentos de taxas.

Garçom:

Reposição de bebidas – limpeza e organização de salão – atendimento ao cliente – pedidos de clientes – cobrança de cartão – fechamento de contas.

Caixa:

Abertura de caixa – verificação de pedidos – cálculo de taxas – cobrança cartão/dinheiro – depósito dos valores – fechamento de caixa.

Diante do exposto, monte os fluxogramas para cada integrante da equipe.

Faça valer a pena

1. A empresa BLR está localizada em uma região distante de grandes centros. Em poucos meses, ela contratou 30 novos colaboradores de cidades vizinhas que já estão em fase de efetivação. Atualmente, a empresa conta com 98 funcionários e pretende contratar mais colaboradores nos próximos meses. Sua localização é em um lugar estratégico, facilitando a distribuição em toda região, e perto das principais rodovias, com a possibilidade de expandir a distribuição de seus produtos para todo o país. A empresa também trabalha com venda direta dos produtos, estes vendidos para moradores e empresas de revenda da região. Para o próximo ano, o diretor pretende ampliar os setores organizacionais e implantar novos produtos. Seu faturamento bruto anula ultrapassa 1,5 milhões de reais. Nas três linhas de produção são dispostos 15 colaboradores em cada uma: são dez vendedores, cinco profissionais de design, dez faxineiros, cinco profissionais para o restaurante, cinco administrativos, quatro porteiros, quatro gerentes, quatro supervisores, três secretárias e três diretores.

Como é possível definir e classificar a empresa BLR, que está em pleno desenvolvimento, buscando novos produtos e ampliando seu mercado de atuação?

- a) Empresa de pequeno porte industrial.
- b) Empresa de médio porte comercial.
- c) Empresa de grande porte industrial e comercial.
- d) Empresa de médio porte industrial.
- e) Empresa de pequeno porte indústria e comercial.

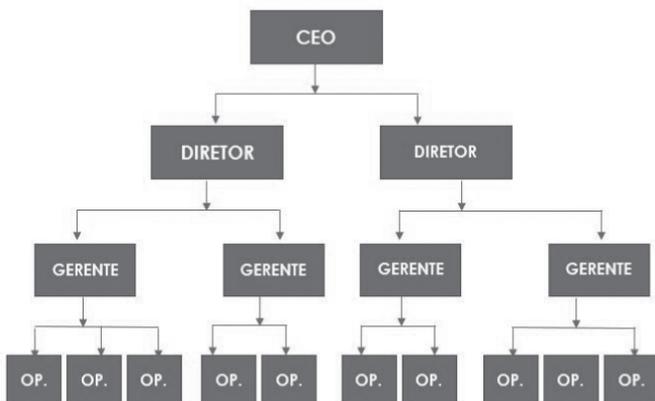
2. A empresa BLR está localizada em uma região distante de grandes centros. Em poucos meses, ela contratou 30 novos colaboradores de cidades vizinhas e já está em fase de expansão dos negócios. Atualmente, a empresa conta com 98 colaboradores e os novos ficaram responsáveis pela distribuição dos produtos fabricados para moradores e empresas de revenda da região. A BLR fabrica peças de metais para bicicletas, skates

e motores e já possui um sistema de qualidade superior no mercado, tendo ganhado vários prêmios na categoria. Dentro da organização existem dois setores de peças pequenas para skates, peças médias para bicicletas e peças grandes para motores. As três linhas de produção têm 15 colaboradores cada uma, são dez vendedores, cinco profissionais de design, dez faxineiros, cinco profissionais para o restaurante, cinco administrativos, quatro porteiros, quatro gerentes, quatro supervisores, três secretárias e três diretores. O proprietário fica em seu escritório apenas à tarde e busca novas ideias para expansão das vendas de seus produtos, além de ter o objetivo de definir as políticas da empresa para alcançar seus objetivos. É possível dizer que esta empresa é considerada como pequeno porte, pois fatura anualmente R\$ 1,5 milhões de reais.

Assinale a alternativa que melhor descreve, a partir do contexto descrito, o organograma hierárquico de destaque para gestão das futuras pretensões da empresa BLR com suas três linhas de produção e seus respectivos setores:

- a) Gerente de setor I – vendedores – supervisores – operários setor I.
- b) Proprietário – diretor de produtos – gerente de setor – supervisor – faxineiros.
- c) Proprietário – Diretor de marketing – gerente de vendas – supervisor de vendas – vendedores.
- d) Gerente de produção – profissionais de design – supervisores de produção – operários.
- e) Gerente administrativo – supervisor estrutural – colaboradores da faxina e restaurante.

3. As empresas constituem-se em uma reunião de pessoas que trabalham para a produção de mercadorias, produtos e/ou serviços. As relações que se estabelecem entre essas pessoas formam o que se chama de "estrutura organizacional", que determina os cargos ou postos que devem ser ocupados, bem como as funções a serem desempenhadas pelas pessoas. Observe o exemplo de organograma da figura a seguir:



Fonte: <<https://goo.gl/8u4F4r>>. Acesso em: 30 out. 2017.

Considerando as informações, avalie as afirmativas:

- I. Este organograma representa uma estrutura bastante rígida, com pouca troca de informações, típica de empresas com uma estrutura burocrática e pouco colaborativa.
- II. O exemplo da figura representa a estrutura organizacional de uma empresa pequena, que pode ser de manufatura, hotel, clínica médica, entre outras opções, sendo que as estruturas informais ainda permitem um controle da autoridade funcional e têm uma comunicação muito abrangente entre os setores.
- III. Esta é a estrutura mais empregada hoje em muitas empresas e organizações, mas isso não significa que seja a melhor.
- IV. Para melhorar a comunicação entre os setores gestacionais, tudo irá depender da relação entre os gestores e, principalmente, do uso adequado da tecnologia da informação para auxiliar na comunicação interna.

É correto o que se afirma em:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| a) I, apenas. | b) II e III, apenas. |
| c) I, III e IV, apenas. | d) II, III e IV, apenas. |
| e) I, II, III e IV. | |

Seção 1.3

Aspectos contratuais

Diálogo aberto

Nesta seção, você estudará os aspectos burocráticos relacionados aos contratos sociais das empresas, bem como as tributações definidas para as mesmas. Também será abordada a responsabilidade, um tema que está muito em pauta pelas empresas, da mesma forma o pró-labore e objeto social. Por fim, você concluirá conhecendo algumas características sobre a compra, venda e locação de estabelecimentos de alimentação.

Retomando o contexto do hotel a beira-mar, mesmo diante do quadro de crise financeira atual do país, o diretor do hotel, excelente gestor, já há algumas temporadas, encontrou formas de driblar os problemas e garantir o crescimento da empresa, mesmo neste contexto adverso. Agora, os proprietários pensam em expandir a empresa com a compra de um pequeno hotel concorrente na mesma praia.

O diretor, aproveitando a experiência de gestão de Silas, o gastrônomo recém-contratado, lhe atribui tarefas ligado a análise dos contratos para obtenção de serviços e produtos de novas empresas de fornecedoras para o novo hotel, a partir da sua aquisição. Silas, como um bom supervisor de estágio do Douglas, vê uma oportunidade ótima de transmitir alguns conhecimentos ligados a esse contexto para seu estagiário. Douglas já se imagina providenciando toda a documentação para sua empresa, mas ele ainda tem problemas para entender melhor todos os aspectos burocráticos ligados à abertura de uma nova empresa, pois provavelmente irá deparar com questões como: quais serão os detalhes do contrato social da sua futura empresa? Além disso, quais tributos do setor é necessário ter atenção para o pagamento, buscando regularização desta empresa? Sua empresa deve pensar em responsabilidade social?

Finalize esta unidade ajudando Douglas nestes aspectos!

Não pode faltar

Aspectos burocráticos

A burocracia é um conceito administrativo amplamente usado,

caracterizado principalmente por um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidade, sendo que seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões. Os aspectos da burocracia incluem a impessoalidade, a concentração dos meios da administração, um efeito de nivelamento entre as diferenças sociais e econômicas e a execução de um sistema de autoridade que é praticamente indestrutível (WIKIVERSITY, 2017).

Segundo Wikiversity (2017), a análise da burocracia relaciona-se:

- Às razões históricas e administrativas para o processo da burocratização.
- Ao impacto do domínio da lei no funcionamento de organizações.
- À orientação pessoal e posição ocupacional dos oficiais burocráticos como um grupo.
- Aos atributos e consequências mais importantes da burocracia na organização no mundo.

Segundo Wikiversity (2017), a teoria da burocracia desenvolveu-se dentro da administração ao redor dos anos 1940, principalmente em função dos seguintes aspectos:

1. A fragilidade e parcialidade tanto da teoria clássica como das relações humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais.
2. A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros desta sociedade. É aplicável não somente ao contexto corporativo, mas em todas as formas de organização humana e empresas.
3. O crescente tamanho e a complexidade das empresas, que passam a exigir modelos organizacionais bem mais definidos.
4. O ressurgimento da Sociedade da Burocracia a partir da descoberta dos trabalhadores.

A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não demoraram em tentar aplicá-lo na prática nas empresas. Essa forma de organização se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim

de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos (WIKIVERSITY, 2017).

São três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da burocracia:

- O desenvolvimento de uma economia monetária.
- O crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas.
- A superioridade técnica.

O desenvolvimento tecnológico fez as obrigações administrativas tenderem ao aperfeiçoamento para acompanhá-lo. Por isso, os sistemas sociais cresceram bastante e as grandes empresas passaram a produzir em massa, sufocando as pequenas. Também houve uma necessidade crescente de cada vez mais se obter um controle e uma previsibilidade de seu funcionamento.

A burocracia é visualizada geralmente como uma empresa, repartição ou organização na qual os documentos se acumulam e dificultam as soluções dos gargalos. Na teoria da burocracia acontece exatamente o contrário: a organização deve ser eficiente por excelência, detalhando antecipadamente os acontecimentos (WIKIVERSITY, 2017).

As principais características da burocracia são:

- Caráter legal das normas e regulamentos.
- Caráter formal das comunicações.
- Racionalismo e divisão do trabalho.
- Impessoalidade e hierarquia.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Meritocracia.
- Profissionalização.
- Previsibilidade.

A legalidade de empresas deve cumprir as exigências de seu estado de origem e os tributos quitados para exercer sua função. Sempre que algo for modificado, necessita ser demonstrado ao fisco para a realização das adequações tributáveis e contratuais. No Brasil, as penas para a não legalidade são severas. A clareza dos dados e sua fidedigna demonstração são pontos importantes dentro do processo burocrático das empresas para o crescimento

financeiro, por estar idônea e confiável aos possíveis investidores e ao mercado.

Contrato social e tributação do setor

As empresas precisam ser organizadas para que seus negócios decolem. Dessa forma, o planejamento pré-estabelecido é importantíssimo para um bom resultado e, portanto, as regras do comportamento interno entre os sócios devem ser acordadas. O contrato social é um modelo deste acordo, indicando as principais informações das empresas. Após a criação do CNPJ, essa é a etapa mais importante antes de iniciar as atividades.



Assimile

CNPJ é a sigla de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. É um cadastro no qual todas as pessoas jurídicas e as equiparadas (pessoas físicas que exploram em nome individual atividades com intuito de lucro) são obrigadas a se inscrever antes de iniciar suas atividades.

O contrato social descreve resumidamente as prioridades, responsabilidades, participações e liderança de todos que estão envolvidos no negócio. Portanto, é de suma importância a determinação das porcentagens e, a partir daí, suas responsabilidades. Nele deve constar: nome, documentos, endereço e nacionalidade de cada um dos participantes, definindo também os pagamentos e lucros a serem divididos.

A empresa pode ser limitada (LTDA), sendo que cada sócio só recebe o valor das suas quotas, ou anônima (S/A), em que os lucros se dividem entre os acionistas e as ações são feitas por todos. Pode ser até mesmo mista, quando o governo está envolvido e exige o trabalho de ambos os tipos de empresas, mesmo que simbolicamente, e os valores são predeterminados.



Exemplificando

Para um estabelecimento comercial de pequeno porte, é necessária a definição das atividades. Pense numa pizzaria de bairro. Sua finalidade é vender pizza para a região apenas com entregas, sem oferecer consumo do produto no local. O contrato social deve estar pré-estabelecido como *delivery* de pizzas. Para um estabelecimento de apenas um único

proprietário, a empresa será de pequeno porte, com a atividade limitada (LTDA). Os lucros irão diretamente para o proprietário, sem a necessidade de divisão ou pró-labore para exercer atividades no local.

O proprietário normalmente fica responsável pela administração do local em troca do lucro das vendas do produto oferecido neste estabelecimento. Haverá a contratação de alguns trabalhadores para a fabricação e entrega do produto. O proprietário pode comercializar apenas pizzas, como determinado no contrato social, e não pode oferecer produtos diferenciados das atividades de seu objeto social, como comida congelada ou marmiteix. Se forem acrescentados estes produtos em seu negócio, ele deve modificar seu contrato social para poder exercer tal função, elaborando um aditivo para incluí-la em sua atividade atual.

Existem duas formas de organizar uma empresa no momento de construir o contrato social em relação à divisão dos lucros obtidos. Uma é por meio do pró-labore, em que cada sócio administrador recebe um valor parecido com um salário. Outra forma é a organização distribuir os lucros a partir de um percentual estipulado para todos.

Caso haja alguma modificação futura, é possível que ocorra em comum acordo a alteração do contrato social e adequação às novas condições. Todos devem concordar com as mudanças para que sejam elaborados os aditivos contratuais de adequação, lembrando que até mesmo a finalidade da empresa pode ser modificada. Caso um dos sócios queira sair, ou sua parte é comprada interna ou externamente, ou suas cotas são divididas entre os demais. Isso também vale para morte de um dos sócios e se há herança para familiares.



Exemplificando

Se um sócio de uma empresa vier a falecer, os processos burocráticos relacionados à herança serão acionados e os valores das cotas deste sócio da empresa são destinados ao cônjuge e aos seus descendentes.

Responsabilidade social

Segundo o site Diário do Caboco, a responsabilidade social se relaciona ao ato de as empresas, de forma voluntária, adotarem posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos colaboradores e clientes. É uma prática que não deve ser confundida

exclusivamente com ações compulsórias impostas pelo governo, pois envolve o benefício da coletividade, seja ela relativa ao público interno ou externo.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) está voltada ao seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está envolvida com a qualidade de vida e bem-estar do público interno e com a redução de impactos negativos de sua atividade na comunidade e meio ambiente. Na maioria das vezes, as ações empregadas acompanham a adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve mais transparência, ética e valores na relação com seus parceiros de atividade. Por fim, a Responsabilidade Socioambiental, muito discutida atualmente, ilustra não apenas o compromisso de empresas com pessoas e valores humanos, mas também preocupações genuínas com o meio ambiente.

O conceito de responsabilidade social não deve ser confundido com filantropia ou assistência social. Trata-se de um processo contínuo e de melhoria da empresa na sua relação com seus funcionários, comunidade e parceiros. Tal postura socialmente responsável gera um crescimento mais sustentável, ganhos de imagem e visibilidade, além de ser menos propícia a litígios ou problemas judiciais (DIÁRIO DO CABOCO, 2016).



Assimile

O conceito de filantropia se relaciona às pessoas ou empresas consideradas altruístas e que realizam caridades para ajudar outros indivíduos sem desejar nenhuma recompensa em troca. É possível relacioná-lo com o poder de dar algo, até mesmo tempo, para outras pessoas, com o objetivo de apenas se sentir bem ao fazê-lo.

Já a assistência social é um dos três componentes do Sistema de Seguridade Social. O objetivo dela é destinar políticas sociais direcionadas ao atendimento de necessidades básicas do indivíduo, mais precisamente em prol da família, maternidade, infância, adolescentes carentes, velhice, amparos, integração ao mercado de trabalho, habitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência.

Há um lado negativo em relação ao contexto da responsabilidade social que ocorre em algumas empresas quando a exploram excessivamente em campanhas publicitárias ou em projetos de

questionável impacto social. Tais ações fazem considerar que é fato que as empresas ainda necessitam aprimorar sua relação com a sociedade e promover desenvolvimento com base na ideia do tripé “ambiente-economia-social”.

Pró-labore e objeto social

Segundo Trindade (2017), o objeto social nada mais é que o objetivo pelo qual a empresa está sendo constituída, ou seja, é o coração do contrato da empresa. Ele determina o que se pretende executar como atividade econômica para geração de receita. Portanto, as atividades descritas no objeto social influenciam diretamente na tributação, escrituração e licenças necessárias para o funcionamento da organização e os sócios os gestores precisam estar aptos para redigir o objeto social ou delegar para empresas especializadas tal tarefa.

O contrato social dispõe com clareza sobre o objeto social da empresa, especificando as atividades de forma clara e precisa. Quando há intenção de abrir uma empresa, um dos primeiros passos para formalização do negócio é a determinação do objeto social por meio do contrato social. Esta etapa define o propósito econômico, influenciando diretamente nas atividades e opções tributárias. A finalidade é a geração de lucros, que será alcançada por meio de vendas de produtos ou serviços. Em resumo, são estes elementos que configurarão o objeto social da empresa (TRINDADE, 2017).

Uma empresa não pode exercer uma atividade caso não tenha registro junto ao órgão competente onde está localizada, além do seu negócio definido. Uma empresa de atividade econômica privada que fabrica elásticos não pode fabricar e vender chips de metal, por exemplo.

Uma vez inserida em contrato e registrada pelo órgão competente, a empresa deve obrigatoriamente exercer a função de registro e deverá contribuir com os tributos federais (IR, IPI etc.), estaduais (ICMS) e municipais (IPTU). Caso tenha interesse em mudar ou acrescentar outra atividade, é necessário realizar a modificação contratual. Fica proibida também a emissão de documentos fiscais em desacordo com o produto oferecido.

As diferentes estruturas jurídicas ao abrir uma empresa ajudam a mensurar objetos, responsabilidades e finalidade do negócio. O planejamento já inclui a atividade que a empresa poderá exercer ao longo do tempo, descrevendo de forma abrangente a possível expansão de suas atividades, evitando a alteração do contrato social futuramente. Esta alteração, quando se trata de uma empresa limitada, prevê o possível rompimento contratual automático da empresa ou extinção do objeto social, gerando custos altos.

O pró-labore significa “pelo trabalho”, em latim. É a remuneração que um dos sócios recebe pelo trabalho executado dentro da empresa. Ele só receberá se exercer atividades efetivas dentro da mesma. Não se trata da divisão dos lucros, pois é um valor acordado previamente entre as partes, para que a função seja exercida internamente. A divisão de lucros é a sobra depois de todos os custos, despesas e impostos a serem pagos e geralmente é feita no fim de períodos maiores, como o semestre ou o ano.

O pró-labore deve ser definido antecipadamente e pago mensalmente ao sócio que ali exerce a atividade. Trata-se, então, de um salário fixo mensal e sem os encargos trabalhistas. Este custo deve estar previsto no orçamento ou estará mascarando os lucros.

Lembre-se! O sócio que trabalha também gera custo para a empresa. Por isso, um sócio que desempenha a função de administrador, ou atuando em projetos, deve considerar o valor de seu trabalho no momento de contabilizar os custos do produto ou serviço.

Compra, venda e locação de estabelecimentos para alimentação

Nesta etapa, é necessário verificar qual é o valor disponível para o início das atividades e seu objeto social. No caso de estabelecimento para venda de alimentos, o ponto pode ser adquirido, mas o investimento será muito maior inicialmente, e o retorno do valor investido irá demorar para acontecer.

A compra de um local deve ser feita com cautela para confirmar o retorno da aquisição do imóvel. É bastante vantajoso quando se dispõe do valor total do imóvel para amenizar os custos futuros, mas sua escolha deve ser estratégica em relação à localização, para atingir seu objeto social. Uma ideia é adquirir um imóvel comercial

que já possui um ponto de movimento, ou comprar um terreno e construir o negócio. Os investimentos são bastante diferentes, pois um ponto comercial tem custos muito mais elevados do que um imóvel residencial. Neste incidirão tributos que trazem a caracterização para fins de comércio ou indústria.

Outro ponto a considerar é em relação à localidade, confirmando se há possibilidade de executar atividades remuneradas no local, pois existem bairros em que não é permitido abrir um estabelecimento comercial. É o caso das áreas residenciais restritas.

Após escolher e determinar o custo de aquisição, o imóvel estará dividido entre os sócios e fará parte da empresa, entrando em sua contabilidade. Caso os sócios optem pela venda da empresa, o valor do imóvel estará agregado e deverá estar incluído na negociação. Para aquisição de estabelecimentos comerciais, é necessário observar alguns critérios, como os pontos de acesso facilitado (shoppings ou ruas movimentadas), e os valores podem variar de acordo com cada região.

A locação de pontos comerciais também é diferenciada. Quando houver um contrato social para aluguel do imóvel, o valor será elevado. Alguns pontos são exclusivamente comerciais ou industriais, com os valores já adequados para as atividades.



Refleta

Se hoje você fosse abrir uma empresa, quais seriam os pontos relevantes para aquisição ou locação de um imóvel que atenda à finalidade dela? Reflita sobre isso!

Para iniciar a atividade empresarial, é importante saber se há o valor para a aquisição do imóvel ou a simples locação, lembrando que a locação deve entrar nos custos da empresa mensalmente, já a sua aquisição é um investimento imediato que pode ajudar nos gastos iniciais, mas o lucro deste investimento irá demorar mais para ser recuperado em relação ao valor investido. Algumas empresas de grande porte investem valores que podem demorar até dez anos para seu retorno efetivo, mas os lucros são compensados após este tempo e o imóvel pode ser avaliado em três vezes, ou até mais, do seu valor inicial.

Mais vantajoso para as empresas de pequeno e médio porte é a locação, pois a incerteza da rentabilidade pode se transformar em uma

realidade futura, e o valor investido pode ser perdido. Para empresas de grande porte, a aquisição é a melhor opção para não gerar custos maiores de locação, que podem comprometer sua contabilidade e o valor ao mercado.



Pesquise mais

Se você pretende abrir um negócio, entenda os primeiros passos no vídeo a seguir:

SEBRAE-SP. **Como abrir a primeira empresa**. 2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=1Fjv274lpks>>. Acesso em: 11 nov. 2017. (Vídeo do YouTube).

Para entender os pontos criteriosos para abertura de uma empresa, assista a uma pequena série de vídeos, bem curtos, mas de conteúdo muito interessante:

SEBRAE-MS. **Como montar uma empresa** – Nascer Bem parte 1/3. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HMTvS6kZs0U>>; parte 2/3. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DVxOlFdJboM>>; parte 3/3. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=qpwQyVUEjU>>. Acesso em: 11 nov. 2017. (Vídeo do YouTube).

Sem medo de errar

Na situação-problema desta seção, você deparou com as dúvidas de Douglas, o estagiário de um hotel que está vivenciando a realidade de alguns aspectos da gestão. Ele é orientado por Silas, o gastrônomo que tem algumas experiências em gestão de negócios neste segmento. Douglas quer ser empreendedor, mas ainda tem dúvidas sobre algumas questões: quais serão os detalhes do contrato social da sua futura empresa? Além disso, a quais tributos do setor é necessário ter atenção para o pagamento, buscando regularização desta empresa? A empresa deve pensar em responsabilidade social?

As empresas devem ficar atentas às tributações (ICMS, COFINS, IR etc.) que serão pagas para serem regularmente legalizadas. Portanto, é necessário buscar informações nos órgãos federais, estaduais e municipais que coordenam e deliberam a abertura de empresas.

Uma dica importante para Douglas seria pensar em contratar uma empresa especializada que irá fazer todos esses trâmites legais, garantindo que não ocorram equívocos que possam comprometer a viabilidade e continuidade do seu negócio. Também vale lembrar que, nos dias atuais, até as empresas de pequeno porte estão amplamente engajadas em responsabilidades sociais, visando à inclusão de minorias, bem como à preocupação com bem-estar de seus colaboradores e à sustentabilidade do meio ambiente.

Avançando na prática

Indústria de alimentos congelados

Descrição da situação-problema

Dois amigos realizaram uma pesquisa de mercado na região onde trabalham e constataram a necessidade de uma alimentação saudável e prática aos trabalhadores do bairro comercial. As opções de alimentação oferecidas, além de serem muito caras, não são saudáveis. Ademais, para sair na hora do almoço, os trabalhadores precisam dispor de tempo e dinheiro.

Pensando nessas questões, as ideias atuais seriam: um *food truck* de alimentos rápidos e light ou entrega de marmitex nas empresas, com marmitas saudáveis para o consumo a qualquer hora. Outra opção é oferecer marmitas congeladas, para que esses funcionários possam consumir em suas casas, já que muitos estudam depois do trabalho e não têm tempo para uma alimentação saudável.

Os amigos visualizaram uma oportunidade para ganhar dinheiro e decidiram fabricar comida congelada, realizando a entrega na região. Eles alugaram um espaço e, após a efetivação do contrato social, adquiriram um CNPJ, o que lhes permite a compra dos equipamentos para iniciar as atividades. Dentro de dois meses, aproximadamente, já poderiam realizar a panfletagem e iniciar as vendas. Mas qual é o tipo de contrato previsto para esta atividade? Como foi definido seu objeto social? Por que a escolheram a locação do espaço e não a aquisição?

Resolução da situação-problema

O contrato social é definido pela atividade e pela sociedade entre os investidores. Como são dois sócios, e com atividade na fabricação de alimentos, o contrato deve ser limitado. Seu objetivo social é fabricar alimentos congelados e distribuir via *delivery* para as empresas do bairro, ou seja, trata-se de uma fábrica de congelados para venda e entregas.

A pesquisa elaborada já apontou seu objetivo e a necessidade dos clientes que serão atendidos. Os trabalhadores que atuam no local não dispõem de grandes recursos, mas, mesmo assim, os sócios acreditam que o negócio será rentável, e optaram por abri-lo. Por não haver grandes recursos de imediato, a locação do espaço foi a melhor opção para iniciar as atividades e, assim, o custo será incluso em seus cálculos de despesas.

Faça valer a pena

1. Em uma sociedade de médio porte, com quatro sócios, o objeto social da empresa é a atividade industrial e o comércio de alimentos e bebidas, sendo que todos são atuantes diretos. Após a introdução de vendas via internet, houve um aumento considerável nas vendas e o investimento inicial já foi quitado. Todos estão lucrando e o sócio administrativo trabalha com bastante entusiasmo, após longos anos de trabalho árduo. Nesta etapa, foram contratados novos colaboradores técnicos para melhorar e dar continuidade ao crescimento da empresa. Além de alcançar as vendas definidas, o negócio será expandido através das vendas via internet. Os sócios estão satisfeitos e pretendem atuar em novos serviços, como *catering*.

Como é possível definir os ganhos que os sócios da empresa colhem anualmente após a quitação de todas as despesas?

- a) Por meio de contas de pró-labore para todos os sócios.
- b) Por meio do investimento para os sócios.
- c) Por meio da divisão de custos e pró-labore.
- d) Por meio da divisão de trabalho e lucros.
- e) Por meio da divisão de sociedade e pró-labore.

2. A empresa XPTO atualmente ajuda a comunidade local (com uma creche e uma escola de informática) a atender o público carente da

região onde está localizada. Este público ajuda na contratação de novos colaboradores, que têm auxílio para estudos e, conseqüentemente, são promovidos nas áreas em que atuam. A empresa é muito visada no mercado de trabalho e, mesmo pagando um valor menor que os demais concorrentes, a preferência dos candidatos é nítida. A XPTO já está consolidada no mercado nacional e vende seus produtos com facilidade, demonstrando seus projetos atuais de incentivo à cultura e ao cuidado dos filhos de colaboradores e crianças carentes do local.

Assinale a alternativa com uma característica da XPTO que marca uma forte tendência nas empresas atualmente:

- a) Responsabilidade societária.
- b) Objeto social.
- c) Contrato S/A.
- d) Demanda pela falta de trabalho local.
- e) Responsabilidade social.

3. A burocracia das empresas é um processo que, comumente, não é bem visto pelas pessoas, mas é um ponto importante para a consolidação da organização. Os processos burocráticos devem estar descritos e entendidos por todos dentro do meio corporativo. O entendimento do nível hierárquico também é um ponto burocrático que deve estar claro entre os colaboradores. A divulgação e demonstração dos cargos permite compreender as regras e quem as estabelece. Vale lembrar que a organização das empresas se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

A partir das informações fornecidas, assinale a alternativa correta sobre os aspectos que favorecem a burocracia institucional:

- a) Desenvolvimento de colaboradores, crescimento nas tarefas e aumento no salário.
- b) Desenvolvimento social, foco no mercado e definição dos produtos.
- c) Desenvolvimento monetário, crescimento qualitativo e quantitativo das tarefas e eficiência.
- d) Conduta hierárquica, melhoria nos custos e salários competitivos.
- e) Organograma definido, busca de melhores profissionais e crescimento sustentável.

Referências

- SEBRAE-MS. **5 funções do administrador segundo Fayol**. 2017.
- _____. **Como montar uma empresa** – Nascer Bem parte 2/3. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/NQ5jFa>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- _____. **Como montar uma empresa** – Nascer Bem parte 3/3. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/zKXurv>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- ALMEIDA, Amador Paes de et al. **Comentários ao estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BLOG DA PRISCILLA. **McDonald's de portas abertas**. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=D7JKzoffXzc&feature=youtu.be>>. Acesso em: 10 out. 2017. (Vídeo do YouTube).
- BORSATTO. **Qual a diferença entre comércio e serviço (sic)**. Disponível em: <<https://goo.gl/amNN6X>>. Acesso em: 30 out. 2017. (Vídeo do YouTube).
- BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. Presidência da República. Disponível em: <<https://goo.gl/i6y5hW>>. Acesso em: 30 out. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORDEIRO, Paulo. **Como abrir uma empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ícone, 2017.
- DIÁRIO DO CABOCO. **O que é responsabilidade social**. Internet. Disponível em: <<https://goo.gl/5ndnbe>>. Acesso em: 14 no. 2017.
- FREITAS, Eduardo de. **Primeira Revolução Industrial**. Disponível em: <<http://brasilescola.uol.com.br/geografia/primeira-revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- PALETTA, Marco Antônio. **Vamos abrir uma pequena empresa?** Um Guia prático para abertura de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2010.
- PANIAGO, Robson Assis. **Administração e artigos**. 1. ed. Goiás: Gercimar Martins, 2016.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Dúvidas frequentes: o que é microempreendedor individual**. Disponível em: <<https://goo.gl/nPGncB>>. Acesso em: 30 out. 2017.

PORTAL DOS ADMINISTRADORES. **Os 14 princípios da administração segundo Fayol**. 2017.

SANTOS, Mara Patrícia dos. As perspectivas futuras da administração. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/as-perspectivas-futuras-da-administracao/23091>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SEBRAE. **Orientações do MEI**. Disponível em: <<https://goo.gl/UWDXyb>>. Acesso em: 30 out. 2017.

SEBRAE-MS. **Como montar uma empresa – Nascer Bem parte 1/3**. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/NBpnaV>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SEBRAE-SP. **Como abrir a primeira empresa**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/bdk6UG>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SILVA JUNIOR, Eneo Alves da. **Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação**. 6. ed. São Paulo: Varela, 1995.

SILVA, A. T. **Administração básica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 23-30

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TRINDADE, Juliana Xavier. **O que é o objeto social de uma empresa**. Internet. Disponível em: <<https://goo.gl/61iaP7>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

WIKIVERSITY.ORG. **Introdução à administração**. Internet. Disponível em: <<https://goo.gl/EcrN3X>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

WORKFLOW MANAGEMENT COALITION. Organização de padrões e modelos de processos. Disponível em: <https://goo.gl/Dw2zPB>. Acesso em: 30 out. 2017.

Diferentes tipos de gestão

Convite ao estudo

Nesta unidade, você conhecerá alguns métodos de gerenciamento e como eles podem ser aplicados no âmbito da gastronomia. Também serão abordadas as particularidades conceituais de alguns tipos de empresas da área gastronômica, como restaurantes, bares e os serviços prestados por esses estabelecimentos. Por fim, será apresentada a organização dos setores de empresas de alimentos e bebidas. Por meio dos conteúdos da Unidade 2, somados aos da Unidade 1, espera-se que você possa compreender os princípios básicos da administração de empresas para atuação na gestão de negócios, serviços e pessoas nos diversos tipos de empresas alimentícias. Ao final desta unidade, você elaborará um resumo que aponte todos os passos necessários para abertura e implementação de uma empresa alimentícia de produtos e serviços de pequeno porte.

No contexto de aprendizagem desta unidade, o hotel à beira-mar segue com temporada de "vento em popa", quase com ocupação máxima nas suas dependências. O diretor geral designou para Silas, habilidoso gastrônomo que também tem experiência com gestão de empresa alimentícia, algumas funções relacionadas à gestão do restaurante do hotel, bem como do comando de todos os colaboradores envolvidos nesse departamento. Silas, devido à sua experiência e habilidades desenvolvidas nesse segmento, desenvolve várias atividades que envolvem o conhecimento de métodos de gestão de empresas, de acordo com sua tipologia na área gastronômica.

Para um bom gestor dessa área, é essencial o conhecimento de formas de lidar com recursos humanos e financeiros para planejamento, controle e adequação visando ao bom andamento de compras de insumos. Além disso, é importante saber lidar com controle de estoque e qualidade dos produtos e serviços prestados, a fim de aumentar a lucratividade e obter

resposta positiva dos clientes do hotel em relação aos serviços do restaurante. Silas conta com a ajuda de todos os colaboradores e tenta passar para seu estagiário, Douglas, os ensinamentos necessários para ele adquirir conhecimentos práticos e teóricos e se tornar um excelente profissional.

Você já deve imaginar a importância de se conhecer métodos de gerenciamento, mas como otimizar esses conhecimentos e monitorar esse sistema de gestão? O gestor deve cuidar dos colaboradores? Qual seria a importância da diversificação de conhecimentos em relação aos tipos de empresas alimentícias e os serviços que elas desenvolvem? Como será organizado o fluxograma de atividades de cada departamento que envolve serviços gastronômicos numa empresa como um hotel?

Serão analisadas as funções de um gestor de empresas de alimentos e bebidas, para que seja possível entender quais as habilidades e competências necessárias para atuar nessa área. Também será importante explorar o gerenciamento dos custos e como planejar adequadamente para gerar lucro. Os conceitos abordados serão essenciais para se conhecer os tipos de empresas de alimentos e bebidas e a organização dos setores delas.

Bons estudos!

Seção 2.1

Métodos de gerenciamento

Diálogo aberto

Seguindo o contexto do hotel, com um aumento considerável na demanda pelo desenrolar da temporada, o gastrônomo Silas e seu estagiário Douglas estão cada vez mais entrosados nas tarefas do dia a dia. São determinadas pelo diretor geral modificações que trarão mais opções de serviços oferecidos pelo hotel e Silas terá pela frente a incumbência de readequá-los de acordo com os clientes. Silas terá de desenvolver e adequar os produtos e serviços que serão introduzidos no hotel e treinar os colaboradores para essa finalidade, visando ao atendimento aos clientes com excelência. O gastrônomo pede a Douglas que faça uma pesquisa sobre as possibilidades de implantação de novos produtos e serviços, inclusive em relação aos custos e valores de venda deles. Quais serão as opções de produtos ou serviços que poderão ser implantados, de acordo com as características do hotel? Como devem ser armazenados esses produtos e qual o treinamento e o cuidado que os colaboradores devem receber?

Ajude Douglas nesse trabalho!

Não pode faltar

Funções de um gestor de empresas de alimentos e bebidas

Um gestor de empresas, sendo ela de alimentos e bebidas ou de outros segmentos, é um administrador de uma entidade que tem objetivos a serem alcançados. Esses objetivos, como você já estudou, são preestabelecidos e adequados a partir de um planejamento.

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 possibilitem atingir suas metas. Ademais, os gestores precisam manter atualizados os conhecimentos necessários para o bom funcionamento da organização.



Para um gestor, os processos de uma empresa devem ser conhecidos e claramente entendidos. Para as indústrias alimentícias, o gestor deve conhecer e controlar as etapas dos processos de fabricação dos seus produtos. Como é possível conhecer todos os processos de uma empresa? Como se gerenciam pessoas e materiais? Como uma única pessoa consegue realizar tantas tarefas? Pense sobre isso!

Conforme Santana (2012), administrar uma empresa é a arte de realizar coisas por meio de pessoas em grupos formalmente organizados a fim de orientar, dirigir e controlar os esforços e direcioná-los para alcançar objetivos. As mudanças ocorrem a todo o momento e cada vez mais rápido. Dessa forma, ficar atento às mudanças é importante, pois envolve o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, buscando atender às novas necessidades e aos desejos dos consumidores. Até a própria sobrevivência da empresa frente à concorrência está inteiramente ligada às adequações que precisam ser realizadas com certa frequência. Assim, o papel do gestor é de extrema importância nesse contexto.

Para Santana (2012), a administração é uma disciplina importante dentro dos cursos superiores e técnicos e estar à frente de uma equipe leva o administrador a exercer as habilidades conseguidas por meio do entendimento das ferramentas administrativas estudadas dentro da sala de aula, como planejamento, organização, liderança e controle. Planejar é definir o futuro da empresa ou projeto, os recursos que serão utilizados, as pessoas que participam do desenvolvimento e os caminhos para alcançar os objetivos com sucesso. O administrador precisa conhecer todos os processos da organização, bem como os recursos físicos, humanos e financeiros.

As pessoas mudaram a forma de pensar e trabalhar e viver em sociedade. Assim, tornou-se cada vez mais desafiador para os líderes gerenciar uma equipe de diferentes culturas, hábitos, personalidades e costumes no mesmo time. Além de administrar conflitos, o administrador ainda desenvolve o papel motivacional para sua equipe, e talvez seja a tarefa mais difícil dentre as atividades de um líder, pois pessoas diferentes sentem necessidades diferentes e supri-las não é uma tarefa fácil.

Santana (2012) ainda enfatiza que, nos procedimentos de controle, o papel do gestor é um dos mais destacados nesse processo, pois deverá analisar se as atividades estão ocorrendo dentro da programação e se os resultados estão dentro do planejado para um determinado projeto, verificando aspectos como prazos e despesas para alinhamento dos custos previstos. O gestor, junto à sua equipe, deve identificar se todas as etapas do projeto estão sendo realizadas conforme planejado.



Assimile

Segundo a Fundação Dom Cabral (2017), um método de gerenciamento pode ser entendido como algo que foi criado para facilitar as atividades das equipes, ao mesmo tempo que aumentam o nível de eficácia, organização e alcance dos resultados em todo e qualquer tipo de iniciativa. O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, o que exige maneiras mais eficientes de gestão e de seus processos produtivos.

São muitos os métodos de gerenciamento que hoje estão disponíveis no mercado. Dentre eles, destaca-se o método Scrum, que foi classificado como um método de gestão de projetos ágil. Inicialmente, foi desenvolvido para o setor de software, mas pode ser facilmente aplicado a qualquer tipo de projeto. Ele é especialmente útil em projetos que têm mudanças repentinas e urgentes.

Habilidades e competências necessárias

No gerenciamento de empresas, a competência é um diferencial, um elemento que agrega valor e que se tornou um objetivo a ser alcançado. Algumas empresas procuram por profissionais com tais competências já desenvolvidas, porém outras preferem investir na formação de seus funcionários, moldando-os à sua visão, expectativas e cultura.

Quando as empresas procuram gestores com experiência no mercado, buscam as seguintes competências:

- **Comprometimento:** o profissional trabalha com vontade e está determinado a cumprir metas, além de ser responsável e focado com seu trabalho e com a organização. Por fim, segue os valores da empresa e prioriza os trabalhos mais importantes.

- **Autoconhecimento/autoestima:** o profissional se preocupa com as atividades pertinentes a ele, sabe que é capaz de executar e, se tiver dúvidas, busca aprimorar seu conhecimento para executar seu trabalho com excelência.
- **Trabalho em equipe:** o profissional sabe atuar com os colegas e ajuda com respeito e dedicação.
- **Pró-atividade:** o profissional prevê e soluciona os problemas antes de acontecerem, alerta quando necessário e toma as iniciativas para resolvê-las.
- **Ambiente social:** o profissional sabe se comportar adequadamente, consegue se adaptar aos diferentes tipos de ambiente e ajuda os colegas quando necessário.
- **Visão global:** o profissional define a capacidade dos gestores para enxergar minuciosamente e criticamente tudo que pode gerar valor.
- **Relacionamento interpessoal:** o profissional busca obter um relacionamento efetivo entre todos os colaboradores e clientes. Além disso, sabe se comunicar 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, identifica e respeita os diferentes estilos de comunicação e se adapta para poder se comunicar 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.

Gerenciamento de custo e planejamento de lucro

Silva (2006, p. 117) descreve que o custo de um produto ou mercadoria é o valor total de tudo quanto a empresa dispendeu para produzi-lo. A sua classificação gira em torno de dois grupos principais: custo primário, que compreende a utilização de materiais diretos mais a mão de obra; e custos gerais, que reúnem os materiais indiretos.

A denominação de materiais diretos compreende todo o material que faz parte integrante do produto acabado. O valor da matéria-prima direta pode ser incluído diretamente no cálculo do custo do produto. Um exemplo de mão de obra direta corresponde ao pagamento de salários aos operários ocupados diretamente na produção.

Os materiais indiretos dizem respeito 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. Um exemplo é 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 que são vitais para o andamento dela.



Pesquise mais

Entenda um pouco mais sobre o gerenciamento de custos no vídeo a seguir:

SEBRAE-SP. **Gestão de Custos**: importância em conhecer. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/AAjpxp>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

Trazendo para área gastronômica, adote o seguinte exemplo: nas comemorações do Natal, um restaurante irá fornecer os insumos alimentícios para ceias. O gestor responsável pela prestação do serviço deve ter em mente todos os aspectos envolvidos e direcionar as atividades para atender ao pedido. Uma ceia foi planejada para os membros de uma família de 10 pessoas. O menu completo para esse 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 dos números 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.

Gerenciar o custo, direto e indireto, é saber planejar a fabricação de um determinado produto, levando em consideração todos os gastos

envolvidos, inclusive impostos a serem pagos, e a partir daí determinar um preço para o produto, visando uma margem adequada de lucro.



Exemplificando

Em uma indústria de alimentos, um gerente, além de cuidar dos valores da empresa, cuida dos processos e deve estar ciente de todos eles. Para modificar uma receita produzida na fábrica, é necessário planejar primeiramente quais modificações serão feitas. Para uma lasanha congelada, a modificação da receita será a introdução de massa fresca, diferente da atual que utiliza massa seca. Para isso, é necessário verificar se há possibilidade de armazenamento do produto novo, adequação do tempo para a fabricação, além de ser necessário modificar o processo de cocção da massa atual para a montagem direta do produto, requerendo o treinamento de funcionários e custos com a modificação da receita, entre outras informações. O gestor deve ficar atento a todos esses aspectos, evitar prejuízos e alcançar os lucros planejados.

Gestão de recursos humanos

Na área gastronômica, as atribuições dos recursos humanos devem estar divididas nas seguintes frentes: recrutamento e seleção, treinamento de pessoal, cargos e salários e assistência e benefícios. Todas as frentes têm sua importância dentro da organização, que administra pessoas e suas necessidades.

A prática de recrutamento e seleção define e contrata o colaborador mais adequado para a vaga desejada, evitando desperdícios, como demissão em curtos períodos. O treinamento de pessoas qualifica o colaborador e aprimora a mão de obra, conseqüentemente melhorando o produto ou serviço envolvido. Tal ação influencia o tempo gasto para a fabricação ou execução, minimiza os acidentes de trabalho e melhora o relacionamento da gestão com seus colaboradores.

Segundo Nascimento (2012), o departamento pessoal é imprescindível para o bom funcionamento da empresa, pois será responsável pela organização e manutenção do arquivo que contém toda a documentação expedida durante a realização das rotinas, muitas delas exigidas pelo governo. Além disso, realizará o cumprimento das normas de higiene e segurança do trabalho, fiscalização trabalhista e justiça do trabalho.



Pesquise mais

Saiba mais sobre o papel das lideranças no planejamento dos recursos humanos no vídeo a seguir:

ESTÚDIO EGAP. **As funções básicas de recursos humanos**, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/47R8uo>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

Gestão de compras, organização e gerenciamento de estoque

Com o desenvolvimento e a globalização, há uma constante busca de crescimento do setor industrial ou comercial. A administração das empresas há muito tempo vislumbrou a necessidade de implantar alternativas que viabilizassem o aumento da lucratividade ou a diminuição de gastos: assim, hoje, utilizam bastante as novas tecnologias a seu favor. Um exemplo é a implantação de sistemas eficazes que contribuem para as atividades de gestão de estoques. Na medida em que uma empresa mantém seu estoque controlado, tenderá a obter resultados satisfatórios nas compras realizadas, armazenamento das mercadorias e um melhor retorno do capital investido, bem como todo aspecto negativo da não contemplação deste item.

Na prática mais comum, uma análise apurada dos protocolos e da documentação, bem como a adequada utilização do espaço físico, pode gerar padrões para implementação de alternativas que viabilizem uma melhor forma de controle do estoque. Cabe ao administrador avaliar e obter soluções, implantando melhorias.



Pesquise mais

Conheça mais sobre planejamento de estoque no vídeo a seguir:

SEBRAE-SP. **Estoque e planejamento**. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/VgphSs>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

Um exemplo de ferramenta simples para entender um processo de controle de estoque de um restaurante é a Ficha Kardex, que se trata de uma ferramenta desenvolvida para controle gestão de entradas, saídas e saldo de quantidades, bem como os valores monetários dos produtos em estoque. Veja na Tabela 2.1 um modelo de ficha que irá demonstrar a gestão de um determinado produto e a diferença dos

valores movimentados em determinado período.

Tabela 2.1 – Modelo simplificado de Ficha Kardex preenchida para movimentação de um produto

DATA	ENTRADAS				SAÍDAS				SALDO				
	QTDE	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		

Fonte: elaborada pelo autor.

Essa ficha deve ter seu preenchimento fidedigno e mostra um aumento no valor final do produto adquirido pela empresa. Com ela, é possível 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.

A Tabela 2.1 auxilia a entender os cálculos envolvidos. A soma da entrada com o estoque do dia anterior é o estoque atual. O mesmo acontece com o valor de cada produto. Ou seja, no dia 3, há uma entrada de 100 unidades e há 750 unidades disponíveis em estoque, alcançando um total de 850 unidades. O mesmo ocorrerá com o valor de R\$ 3.500,00 + R\$ 500,00 = R\$ 4.000,00. Depois, deve-se dividir o valor total pelo disponível em estoque atualmente, demonstrado na linha com o valor de R\$ 4,71 a unidade. Para a saída, o mesmo cálculo é válido: dia 4 (850 disponível no final do dia 3) - 50 unidades = 800 unidades. O valor gasto com essas 50 unidades deve ser abatido para verificar o valor total em estoque. Dessa forma: R\$ 4.000,00 - R\$ 235,50 = R\$ 3.764,50.

Sem medo de errar

Retomando a situação-problema, Douglas, para atender aos pedidos de Silas, deve realizar uma minuciosa pesquisa para implementação de novos produtos ou serviços que supram a demanda do restaurante do hotel. Mas quais serão as opções de produtos ou serviços que poderão ser implantados, de acordo com as características do hotel? Como devem ser armazenados esses produtos e qual o treinamento e

o cuidado que os colaboradores devem receber?

Após a discussão com a equipe, Douglas optou pela implementação de alguns produtos. Para incluí-los no hotel, realizou uma pesquisa para definição de marcas e fez as cotações no mercado. Finalizada essa etapa, cadastrou os produtos e os fornecedores. Uma de suas ações foi adquirir uma geladeira expositora e a colocou no refeitório para acomodação dos produtos. Assim, além de chamar a atenção dos seus clientes, os produtos estarão acomodados de forma correta e chamativa para induzi-los à compra.

Agora, Douglas já pode comprar os produtos e, enquanto aguarda a sua chegada, realiza um treinamento de recebimento e armazenagem dos produtos aos funcionários. O estagiário explica aos colaboradores como receber os produtos e direcioná-los para o local correto (geladeira expositora), arrumando-os de forma organizada e atrativa, tomando cuidado em colocar os produtos de menor tempo de validade à frente. Os colaboradores deverão reabastecer a geladeira semanalmente, verificando a temperatura do refrigerador diariamente e confirmando a validade dos produtos dispostos no local.

Assim, os clientes do hotel já podem consumir novas opções de produtos, com grande diversidade, e ficarão mais satisfeitos com o atendimento.

Avançando na prática

Gerenciando um negócio

Descrição da situação-problema

Um gastrônomo e apaixonado por cozinha mexicana decide abrir um negócio próprio de *food truck*. O planejamento do negócio já foi definido, e ele conseguiu o capital para investir. Agora, faltam alguns pontos importantes, como: quais pratos serão vendidos? Como sua produção será feita? Será preciso quantas pessoas para ajudar no negócio? Qual a demanda esperada?

Você já sabe que o *food truck* deverá vender comida mexicana. Portanto, o cardápio que ele pode trabalhar é: guacamole com totopos e burrito de carne moída ou frango desfiado. Para as bebidas, deverá

investir apenas no tradicional (refrigerante de lata, suco tetra pack e água). Não haverá opção de sobremesas, apenas os pratos rápidos. Seu público estará em um local de grande movimentação comercial, por exemplo, o centro da cidade em que reside. Como é possível planejar e definir os processos?

Resolução da situação-problema

Com o objetivo definido e o cardápio montado, inicia-se o planejamento dos processos e insumos para a compra. Primeiramente, defina a ficha técnica do produto: guacamole, totopos, disco do burrito, recheio carne, recheio frango e bebidas. Alguns itens serão comprados prontos. Para os totopos, serão comprados os famosos salgadinhos, que poderão ser adquiridos em qualquer supermercado, assim como o disco do burrito. Para o guacamole e os recheios, é necessário ter a preocupação de elaborá-los conforme as receitas tradicionais disponíveis.

Agora, analise as quantidades a serem produzidas, lembrando que o objetivo é vender em média 100 guacamoles e 100 burritos por dia. Então, são necessárias as quantidades certas de cada insumo, por exemplo, será preciso comprar 100 discos para burritos prontos e salgadinhos suficientes para as porções de guacamole. Com a ficha técnica pronta e a lista de compras elaborada, desenvolva as características do processo de fabricação. Vale lembrar que o feijão é um produto demorado, que deve ser pré-preparado antes de abastecer o *food truck*. Para as carnes, também é recomendado o preparo antecipado. O *food truck* irá precisar de um freezer e um micro-ondas, além da geladeira para as bebidas e os demais insumos que podem ser pré-preparados e congelados. A guacamole será preparada no momento do pedido. As bebidas deveriam ficar em geladeira, considerando uma média de 200 bebidas por dia, em função da demanda de guacamole e burritos. Quantos colaboradores serão necessários para ajudar nesse trabalho?

Basicamente, deverá ter uma pessoa para atendimento e cobrança e outra para elaboração dos pratos, considerando o horário comercial para o almoço (das 12h às 14h). Em duas horas, um chefe de cozinha consegue fabricar 200 pratos. Assim, a ajuda de um colaborador no caixa é o suficiente para o processo. Pensando em otimizar o tempo, as porções individuais congeladas facilitam o atendimento da demanda,

desde que seja observado o tempo adequado para o descongelamento em micro-ondas até a montagem dos pratos.

Para evitar atrasos e intercorrências, dois micro-ondas e duas geladeiras serão necessárias, por isso as dimensões do *food truck* devem ser muito bem avaliadas, levando em consideração o número de equipamentos necessários. Após comprar os insumos no mercado, procure testar todo o processo de fabricação e descobrir seu rendimento para ter uma noção melhor das perspectivas de ganhos em função do rendimento do processo de fabricação e dos custos com insumos.

Faça valer a pena

1. Em uma empresa alimentícia, o administrador precisa estar atento aos processos de fabricação para melhorar a qualidade dos produtos. Em uma empresa que produz alimentos congelados, alguns consumidores reclamaram que há objetos não identificados no meio do alimento. Após uma análise laboratorial, foram constatados pedaços de tecido (pano Cross Hatch - Perfex) na comida. Agora, as ações de melhoria devem ser propostas e um plano de ação elaborado para ser aplicado junto aos processos de fabricação. Neste plano de ação, um novo tipo de Cross Hatch será adquirido por ser mais denso. O outro item descrito no plano de ação é o treinamento dos colaboradores, no qual o gerente deve ressaltar a utilização do Cross Hatch apenas em alguns momentos e a proibição do uso do tecido de algodão. Para os colaboradores, essa modificação irá dificultar o processo e, dessa forma, eles estão resistentes. Percebe-se que a comunicação do gerente não está sendo efetiva e o modo de utilização do tecido não foi mudado.

Será que o gestor está fazendo sua parte de maneira adequada? Qual é o padrão de gestão de maior coerência a ser adotado para que os colaboradores acatem e deem um feedback positivo ao gestor?

- a) Dirigir, demonstrar e orientar os colaboradores.
- b) Orientar, dirigir, controlar e melhorar a comunicação com os colaboradores.
- c) Demitir os responsáveis por não cumprir os processos.
- d) Elaborar um fluxograma sobre o processo e fixá-lo na parede do local de trabalho.
- e) Advertir os colaboradores e orientar sempre que necessário.

2. O setor de recursos humanos de uma empresa atua no controle de gestão de pessoas. Esse é responsável por processos de pagamento dos salários e benefícios, contratação, demissão, cálculos de rescisão, programação de férias, cálculo de faltas e atrasos, elaboração de treinamentos, entre outras funções. Um profissional que atua nessa área deve interagir diretamente com os funcionários da empresa e se comunicar claramente com todos e a gestão direta deles.

Aponte um dentre os vários cuidados observados para direcionar a escolha de um candidato para uma nova contratação:

- a) Direcionar o perfil do candidato às exigências da vaga.
- b) Direcionar o comportamento do candidato às exigências da vaga.
- c) Direcionar o nível técnico do candidato às exigências da vaga.
- d) Direcionar a comunicação do candidato às exigências da vaga.
- e) Direcionar a proatividade do candidato às exigências da vaga.

3. A gestão de estoque é um ponto importante na rentabilidade de qualquer empresa, sendo possível adotar vários processos para o controle dos estoques. Um processo é o Sistema Integrado de Informações (ERP), que ajuda no estoque e seus custos, direcionando as compras e efetuando as baixas diretamente. Porém, esse processo é caro e muitas empresas de pequeno porte não têm condições de adquiri-lo. Um processo simples que pode ser utilizado para controle de estoque de um restaurante ou qualquer empresa é a Ficha Kardex. Ela demonstra claramente a gestão de valores monetários e quantidades de determinado produto em um período, facilitando a compra e o controle do estoque. A ficha é de fácil utilização e não gera custo para a empresa, porém deve ser alimentada diariamente para sua eficácia.

Calcule o valor final unitário, em reais, do produto descrito na Ficha Kardex a seguir:

DATA	ENTRADAS			QTDE	SAÍDAS			QTDE	SALDO		
	QTDE	VALOR			VALOR	TOTAL	VALOR		UNITÁRIO	TOTAL	
		UNITÁRIO	TOTAL		UNITÁRIO	TOTAL					
INICIAL											
3	100	R\$ 16,00	R\$ 1.640,00				1750	R\$ 20,00	R\$35.000,00		
4							1850	R\$ 19,81	R\$36.640,00		
5	300	R\$ 12,00	R\$ 3.690,00	50	R\$ 20,00	R\$ 990,00	1800	R\$ 19,81	R\$35.650,00		
						R\$ -					

Assinale a alternativa com o valor correto:

- a) R\$ 19,81.
- b) R\$ 20,00.
- c) R\$ 18,73.
- d) R\$ 12,00.
- e) R\$ 16,00.

Seção 2.2

Tipologia de empresas de A&B

Diálogo aberto

Nesta seção, você estudará os conceitos de restaurante, bar, fast-foods, *catering*, hotelaria e outros. Assim, será possível ter a percepção de como se dão os processos de produção e distribuição dos diferentes tipos produtos e serviços. O intuito é torná-lo capaz de entender as diferenças e os métodos de atendimento e produção para implantar e/ou gerenciar um local de trabalho ou o seu próprio negócio.

No contexto de aprendizagem da Unidade 2, o hotel à beira-mar está crescendo e requer novos serviços e produtos para atender à sua clientela. Para isso, iniciará as atividades em um novo local, uma pousada adquirida pelos sócios, e o gastrônomo Silas deverá definir os processos de distribuição e quais serão os produtos disponíveis.

Os sócios querem aproveitar os funcionários e equipamentos do hotel para atender à demanda da pousada recém-adquirida. Para o gastrônomo e sua equipe, esse processo não será simples, pois, apesar de menor porte, a pousada irá demandar serviços e produtos e ele não conta com aumento da sua equipe para isso. Dessa forma, você chegou à situação-problema desta seção.

Silas está diante de um grande desafio: ele tem poucos recursos humanos para atender à demanda e terá de implantar serviços para a nova aquisição do hotel com a mesma eficiência e qualidade. Quais produtos alimentícios podem ser direcionados para atender à demanda da pousada? Qual poderá ser o tipo de serviço oferecido? Você poderia ajudar Silas com esses desafios?

Atenção aos seus estudos, pois serão abordados os conceitos de restaurante, bares, serviços de fast-foods, *catering* e hotelaria. Por meio desses conhecimentos, você poderá definir a melhor forma de resolver a situação-problema. Por isso, não deixe de estudar bastante os conteúdos do "Não pode faltar".

Bons estudos!

Conceito de restaurante

Restaurante ou unidade de alimentação e nutrição é um estabelecimento comercial ou industrial destinado ao preparo de refeições e/ou bebidas. Os primeiros relatos do surgimento de um restaurante vêm de Paris, onde, em 1765, um padeiro abriu um estabelecimento para comercializar seus produtos. Nos tempos antigos, as tavernas ou pousadas ofereciam comida pronta com outros tipos de serviços que eram bastante simples. O primeiro estabelecimento com cardápios conhecido foi a "Grande Taverna de Lordes", fundada em 1782, por Antoine Beauvilliers, em Paris. Também há relatos de outros estabelecimentos em locais diferentes que ofereciam aos viajantes e mercadores estadia para descanso e alimento.



Assimile

Conheça alguns pontos importantes sobre os conceitos de restaurante, bar, fast-food, *catering* e hotel. Todos têm em comum serviços de alimentação e bebidas, mas cada um oferece esses serviços de maneiras diferenciadas. O restaurante demanda mão de obra treinada e especializada com seus produtos in natura. Bares são estabelecimentos que oferecem bebidas e aperitivos e estão notadamente voltados ao lazer e descontração, portanto seus produtos são direcionados e voltados para praticidade. Os fast-food são direcionados a oferecer agilidade nos serviços e produtos com preços relativamente menores. O serviço de *catering* é mais voltado à praticidade sem mão de obra especializada. Por fim, o hotel é voltado ao fornecimento de serviços diferenciados. Assim, esse segmento precisa utilizar grande diversidade de serviços especializados para atender aos diversos públicos, de diferentes culturas, poder aquisitivo e faixas etárias.

Os restaurantes se firmaram após a Revolução Francesa. Enquanto os nobres estavam ocupados caminhando para a guilhotina ou para o exílio, os muitos funcionários e cozinheiros de seus castelos ficaram sem ocupação e se viram obrigados a abrir pequenos estabelecimentos para fazer o que sabiam: fornecer comida pronta. Por sorte, nesse período, surgia também uma nova e ascendente burguesia, composta por pequenos comerciantes e profissionais liberais, ávidos por experimentar a comida que era servida aos nobres.

Nos Estados Unidos, em 1794, os restaurantes se espalharam após

a abertura do Jullien's Restaurantor, com uma abordagem francesa. O estilo "Service a La Russe" foi introduzido pelo príncipe russo Kurakin, sendo que os pratos eram preparados individualmente e servidos por serviçais. Esse tipo de serviço rapidamente se popularizou. Na atualidade, o restaurante se tornou algo bastante complexo e requer cada vez mais cargos especializados para as diversas características que foram surgindo.

Os cargos de um restaurante podem ser compostos em relação à brigada de profissionais, definidos por especialidades e comandos. Assim, pode-se ter um chef (quando o porte desse restaurante necessita de requintes especiais) e seus demais colaboradores, como: subchefe, *commis* (aprendiz), *aboyer* (despachante de pedidos), *saucier* (para pratos delicados), *garde-manger* (estoquista), *entremetier* (responsáveis por refeições de entrada), *rotisseur* (especificidades de forno, grelha ou frituras), *patissier* (doceria), *poissonier* (para os peixes), *boucher* (açougue), *tournant* (substituto dos setores), *chef de gard* (pré-preparo e suporte), *chefe steward* (limpeza geral) e *plongeur* (limpeza pesada). Em muitos países, inclusive no Brasil, adota-se esse estilo de posições para os cargos.

Conceito de bares

O local reconhecido como um bar é um estabelecimento comercial com um balcão e, às vezes, algumas mesas, com a finalidade de servir bebidas alcoólicas ou não, petiscos e outras iguarias. O bar vem do inglês bar; e o termo provém de "barra", aquela que fica na base do balcão e apoia os pés. Na mesma base dos restaurantes, as tavernas ofereciam comidas, bebidas e estadia para os viajantes. Com o passar dos anos, os bares foram se diversificando e a classe baixa da época os utilizava para música e prostitutas, jogos e brigas de galo. Várias pessoas se juntavam para usufruir e se divertir nesses estabelecimentos. O mais antigo reconhecido é o *Ye Olde Fighting Cocks*, na Inglaterra, fundado em 1539.

No Brasil, com a chegada da família real, o costume foi trazido da Europa e o nome dado era "boteco", um bar popular que provinha de "bodega", ou, como chamavam na época, uma "venda". Nos dias atuais, os bares são sofisticados e com um cardápio bastante variado, podendo-se até fazer uma refeição com qualidade, acompanhada de boas bebidas. Esses estabelecimentos normalmente funcionam no período da noite e são encontrados públicos muito variados. Os profissionais que atuam na

área também são especializados e atualizados para atender ao público com qualidade, tanto na bebida quanto na comida oferecida.

Conceito de fast-food

Traduzido do inglês, fast-food quer dizer “comida rápida”, ou comida pronta. Este termo foi adotado para descrever a agilidade com a qual o cliente é servido. Em apenas alguns minutos a refeição fica pronta e o cliente consome com a mesma agilidade. Seus produtos são reconhecidos pelos sanduíches, pizzas, pastéis e outros. Estes alimentos são elaborados separadamente e armazenados de forma individual. Quando vendido, o alimento é finalizado ou montado para o consumidor. Normalmente, são empresas de grande porte que oferecem equipamentos e treinamentos para agilizar o atendimento, realizando todo o processo dos alimentos e distribuindo-os para a cadeia.

O fast-food acabou sendo um sinônimo de um estilo de vida estressante que está sendo criticado nos últimos anos. Na Itália, recentemente foi organizado um movimento contra esse tipo de serviço, o chamado de “*slow food*” (comida lenta), que foca na refeição realizada em um ambiente tranquilo.

Os chamados *street foods* (comida de rua) também estão crescendo rapidamente, pois a praticidade em fazer as refeições no local do trabalho ou lazer pode ser também uma forma mais barata e saudável. Por isso, há uma proximidade grande com os famosos *food trucks* (comida de caminhão), que atualmente contêm uma variedade grande de produtos a serem oferecidos.

Os fast-foods são alternativas práticas e baratas de alimentos, mas também têm teores mais elevados de gordura *trans*, açúcar e sódio; seu consumo aumenta consideravelmente os índices de obesidade, doenças cardiovasculares e diabetes na população mundial. Além disso, por se tratar de uma linha de serviços oferecidos por grandes empresas especializadas, há uma divulgação e incentivo a consumir cada vez mais os seus produtos, oferecendo brindes ou preços promocionais, para garantir a fidelização dos clientes. Restaurantes comerciais que são concorrentes dessas grandes redes não conseguem bons resultados e acabam diminuindo a qualidade e o valor para poder garantir espaço no mercado.



É possível ter refeições oferecidas no modelo fast-food que sejam saudáveis e que possam ser consumidas diariamente sem dor na consciência? Pense sobre isso!

Tipologia de *catering*

Em inglês, *catering* quer dizer “comida preparada”, que designa o serviço de fornecimento de refeições coletivas, incluindo também itens correlatos, como talheres, louça, toalhas, entre outros. Esse sistema é prático e mais caro, pois necessita de equipamentos sofisticados para seu preparo, congelamento, armazenamento e distribuição.

Os estabelecimentos que mais se utilizam do modelo *catering* são os serviços de bordo em companhias aéreas, mas também é possível encontrá-lo em hospitais, eventos esportivos, festas, restaurantes empresariais, entre outros. Os comissários de bordo, por exemplo, não requerem treinamentos especializados para sua distribuição, pois é muito simples seu manuseio. Os alimentos oferecidos são mais saudáveis, e a qualidade é superior e segura. Na hora do pedido, o alimento é aquecido e distribuído em porções individuais, sem desperdícios.

Por ser um serviço caro, o *catering* é pouco utilizado em restaurantes industriais, mas vem crescendo constantemente no mercado, como com alimentos *fitness* elaborados para dietas com baixa caloria, saudáveis e seguros. Grandes empresas, como Sadia, Seara e outras, oferecem opções de fácil acesso (em mercados ou supermercados) para atender ao público que não tem tempo nem disponibilidade de preparar seus alimentos, mas que tem maior poder aquisitivo.

O sistema de preparo consiste em fabricar alimentos convencionais em cozinhas equipadas dentro de padrões sanitários de excelência e com alta praticidade. Esses alimentos são congelados rapidamente por meio de ultracongeladores e armazenados em câmaras frigoríficas. Sua durabilidade é maior, e as propriedades nutricionais ficam preservadas.

Há quem diga que os alimentos congelados não possuem o mesmo sabor, mas estudos científicos apontam que o alimento não é alterado em sua composição. Sua distribuição também deve ser

monitorada para a qualidade não ser prejudicada. Para isso, o transporte deve ser refrigerado, mantendo a temperatura dos alimentos até o destino final. As embalagens do acondicionamento dos alimentos devem ser especiais, para que não se perca sua estrutura e facilitem o aquecimento. As opções de aquecimento são variadas (micro-ondas, forno seco, forno úmido ou banho-maria).

As tendências atuais apontam para o crescimento dos serviços de *catering*. Se você for a um supermercado ou mercado em grandes cidades, irá perceber a substituição dos alimentos in natura por alimentos prontos congelados. O mesmo acontece com empresas de diversas áreas, que estão substituindo os alimentos produzidos no local pelos congelados. Na Europa e Estados Unidos, as tecnologias mais acessíveis para automação favorecem a implementação desse tipo de serviço.

Conceito de hotelaria e outros

O serviço de hotelaria, para alguns especialistas, teve início na Grécia antiga, nos jogos olímpicos. As populações de diversos locais vinham para os jogos e se instalavam em hospedarias. Na Itália, os trajetos para a península Itálica também ofereciam esses serviços de hospedagens. No Brasil, essa atividade iniciou no período colonial, com a abertura dos portos. Hoje, existem vários tipos de hospedagem:

- **Albergue:** um tipo de acomodação que se caracteriza pelos preços convidativos e socialização dos hóspedes.
- **Camping:** consiste em acampar num espaço ao ar livre.
- **Hotel:** proporciona acomodações para viajantes.
- **Hostel:** tipo de albergue compartilhado.
- **Motel:** hospedagem direcionada preferencialmente para se manter relações sexuais e raramente com o objetivo de estadia.
- **Pousada:** estabelecimento mais modesto e administrado geralmente por familiares, muito voltado ao serviço de hotel.
- **Resort:** hotel voltado a atividades turísticas e de lazer. Geralmente, está situado fora de centros urbanos e com áreas maiores para a recreação.

O hotel é um local que oferece estadia para quem está longe de casa e quer aproveitar outros ambientes. Os serviços prestados devem ser agradáveis para quem os utiliza e devem ser marcantes para deixar o cliente com vontade de retornar. Passar um determinado tempo em outro ambiente que não o costumeiro (lar) é uma experiência que deve ser satisfatória.



Exemplificando

Em um motel, a demanda de alimentos e bebidas é menor. O valor pela refeição não é um problema para os usuários, pois a finalidade da hospedagem é outra. Por isso, você pode oferecer produtos de qualidade com preços acima do mercado, afinal seu objetivo não é atender aos clientes com alimentos e bebidas por preço justo e compatível.

Nesse tipo de situação, o cardápio pode ser fechado com algumas opções convencionais. Em um motel, a refeição (caso alguém peça) será apenas uma prestação de serviço a mais para os clientes. Assim, é possível diminuir a mão de obra, oferecendo apenas comidas prontas por *catering*, por exemplo, que são produtos de qualidade, fáceis de manusear e rápidos para oferecer.

Mesmo a trabalho, o usuário deve usufruir das acomodações internas ou externas e aproveitar as variedades que o hotel oferece. Piscinas, bares, restaurantes, sala de jogos, academia, cinema, brinquedoteca, biblioteca, auditório, camas confortáveis, banheiros bem equipados, lençóis de qualidade e uma infinidade de serviços são alguns exemplos de estratégias utilizadas pelos hotéis para que os clientes retornem.

O serviço hoteleiro é complexo e demanda uma mão de obra treinada e eficaz. O restaurante e os demais serviços de alimentação e bebida também entram nesse contexto. Além disso, os usuários devem ser bem tratados e consumir os alimentos e bebidas de suas preferências.

Alguns hotéis oferecem o serviço de bar, restaurante comercial, *catering*, *fast-food*, lanchonete, serviço de quarto, máquinas automáticas e/ou restaurante à la carte, todos distribuídos em locais estratégicos para aumentar o consumo e a receita da estadia. A mão de obra normalmente é treinada e reciclada quando necessário. Os diversos serviços devem ser atualizados constantemente e serem voltados ao público em geral.



Pesquise mais

Amplie seus conhecimentos sobre hotéis luxuosos a partir do vídeo a seguir:

INCAO, Rafael. **A suíte que custa R\$ 11.000 por noite!**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/96E3ko>>. Acesso em: 2 dez. 2017.

Sem medo de errar

Os gestores do hotel em que Silas trabalha resolveram expandir o negócio e adquiriram uma pequena pousada. O gastrônomo ficou com a responsabilidade de fazer a implementação produtos e serviços que serão direcionados à pousada com a mesma equipe disponível do hotel. Nesse contexto, foram feitos alguns questionamentos: Quais produtos alimentícios podem ser direcionados para atender à demanda da pousada? Qual poderá ser o tipo de serviço oferecido?

Como há uma cozinha já equipada e colaboradores treinados no hotel, na pousada de menor estrutura, o cliente poderá ter tratamento diferenciado. Assim, os insumos oferecidos serão produzidos pelo hotel, diminuindo a demanda de mão de obra e seus equipamentos. As preparações serão congeladas e levadas ao local para seu armazenamento. A distribuição dos insumos será à la carte. Para o serviço de bar, o processo é bastante simples, pois o local já tem disponível o bar e a introdução de novos produtos será mais fácil. Inevitavelmente, a equipe deve ser aumentada para suprir as necessidades, ou seja, não há milagres nesse sentido.

Com relação aos produtos, para a introdução de novos sucos naturais, por exemplo, esses podem ser adquiridos congelados, facilitando a mão de obra, além de serem práticos e não precisarem de treinamento específico para manuseio. Devem ser inclusos novos insumos na próxima compra e mais prateleiras para o aumento do estoque. Para o café, pode-se contratar um serviço de máquinas automáticas com as cápsulas ou sachês para a simples elaboração, oferecido por empresas especializadas que fazem a manutenção e reposição dos produtos, tornando-se algo possível de ser oferecido de imediato. Os doces podem ser comprados diretamente do fornecedor, pois requerem treinamento para sua preparação. Ademais, o serviço de *catering* pode ser implementado no

hotel para suprir insumos congelados para a pousada e, portanto, será necessário adquirir um ultracongelador e embalagens especiais.

O serviço de alimentação será simples e direto: quatro funcionários da cozinha serão suficientes para atender aos clientes nos horários e dias de pico. Não será necessária muita experiência em restaurante para essa equipe, uma vez que o insumo é pronto e congelado. Os pratos serão descongelados conforme pedido via quarto ou salão, e as bebidas e sobremesas serão dispostas em geladeiras exppositoras para autoconsumo.

Não pode faltar

Introduzindo serviços

Descrição da situação-problema

Mônica é gerente de um flat que dispõe de serviços diferenciados para os clientes, como academia, serviço de quarto, salão de festas, entre outros. Ela pretende implementar novos serviços para alimentação, que serão adquiridos de empresas terceirizadas. A demanda maior do flat é em atendimento de limpeza e segurança em relação ao serviço de alimentação. Como Mônica deve pensar na escolha de serviços de alimentação frente ao público alocado no flat?

Resolução da situação-problema

Para estabelecimentos que oferecem apartamentos pequenos, equipados com fogão, geladeira, micro-ondas e outros utensílios, a demanda de alimentos e bebidas é pequena, pois os clientes acabam por utilizar a estrutura do espaço locado. Os clientes irão solicitar o serviço de quarto esporadicamente e não obrigatoriamente. Por isso, o correto nesse caso é a aquisição de produtos congelados para atender a alguns dias da semana esses clientes. O interessante é escolher um cardápio simples, mas adequado para atendê-los. Além de pães e congelados, as máquinas automáticas para o serviço de café e *snack* podem ser distribuídas entre os andares, facilitando a utilização dos clientes.

Faça valer a pena

1. No bar, os produtos devem ser adquiridos de empresas fabricantes de alimentos e bebidas. Em um navio, o serviço de bar também é semelhante aos de estabelecimentos de rua, fornecendo produtos líquidos aos seus clientes e com algumas opções de aperitivos para o acompanhamento.

Como é possível acrescentar um novo drink sem a aquisição de novos produtos?

- a) Deixar o cliente escolher a bebida.
- b) Elaborar novas bebidas com os insumos disponíveis em estoque.
- c) Colocar alguns produtos congelados no mercado.
- d) Escolher aperitivos novos para a introdução no cardápio.
- e) Modificar os nomes das bebidas já existentes para mudar o cardápio.

2. O conceito de restaurante é a fabricação de alimentos a partir de insumos in natura ou pré-preparado, oferecendo produtos seguros para o consumo dos clientes. Esses comércios destinados ao preparo de refeições também oferecem alguns tipos de bebidas. Os alimentos são preparados por pessoas especializadas, e as técnicas de distribuição são bastante variadas. Num restaurante, existem os mais variados cargos, de acordo com suas atividades e especialidades e segundo alguns padrões franceses. São eles: chefs (quem tudo comanda) e seus subordinados, que são o subchefe, *commis*, *aboyer*, *saucier*, *garde-manger*, *entremetier*, *rotisseur*, *patissier*, *poissonier*, *oucher*, *tournant*, *chef de gard*, *chef steward* e *plongeur*, entre outros.

Assinale a alternativa **incorreta** sobre os cargos a seguir:

- a) *Plongeur* é o profissional que atua na limpeza geral.
- b) *Chef de gard* é profissional que atua no pré-preparo.
- c) *Entremetier* elabora pratos com ovos e legumes, incluindo sopas.
- d) *Commis* são aprendizes de várias áreas.
- e) *Poissonier* atua em pescados em geral.

3. Em grandes cadeias de refeições rápidas, os equipamentos ajudam na elaboração dos insumos e os padroniza. Os equipamentos são específicos para a elaboração de um ou mais produtos e tornam o fast-food uma cadeia de preparação de alimentos rápidos. O fast-food normalmente é uma empresa de grande porte, e os produtos oferecidos são gordurosos, cheios de sal, hipercalóricos e atendem ao público em geral. Os alimentos

são pré-preparados e finalizados quando pedidos. Os que mais os consomem têm um poder aquisitivo menor e são os mais prejudicados pelas possíveis patologias decorrentes desse hábito alimentar.

Assinale a alternativa que corretamente aponta para as características dos alimentos fast-foods:

- a) Os alimentos oferecidos pelas cadeias de fast-foods utilizam ervas para dar sabor aos seus pratos saudáveis.
- b) A maior demanda de fast-food são os sanduíches, pizzas e pastéis de alto valor calórico e níveis exacerbados de sódio e carboidratos.
- c) Os alimentos crus e congelados são a base para a preparação dos alimentos das grandes redes de fast-food.
- d) São alimentos que demandam preparo especializado, feito em tempo relativamente longo para consumo, geralmente da população de maior poder aquisitivo.
- e) A população de baixa renda tem preferência por alimentos in natura congelados, característica dos alimentos de fast-food.

Seção 2.3

Setores de empresas de alimentos e bebidas

Diálogo aberto

Em seu contexto de aprendizagem, você está acompanhando o dia a dia de um hotel litorâneo que, após inserir novos produtos para atender à demanda de seus clientes, tenta agora direcionar os profissionais da gastronomia a fim de organizar a produção e distribuição desses produtos. Eles devem utilizar a estrutura que já possuem e adequar os processos com o objetivo de armazenar e distribuir os novos insumos.

É importante que colaboradores entendam os processos e, para isso, devem realizar os treinamentos que serão oferecidos, seguindo as orientações conforme a normatização sanitária vigente. Dessa forma, Silas e Douglas vão elaborar os treinamentos e melhorar o atendimento ao público, pois consideram de suma importância que os colaboradores entendam as dimensões dessas atividades para que tudo possa sair como planejado. Um dos pontos principais é a padronização de processos, contribuindo para a satisfação do cliente.

Essa é a situação-problema desta seção. Como ajudar a equipe? Como elaborar um treinamento direcionado aos colaboradores que irão armazenar os novos insumos resfriados e congelados? Como é possível realizar um treinamento de preparação das sobremesas congeladas e sua decoração para os clientes? Os processos devem ser claros e constar no manual de boas práticas de manipulação de alimentos? O processo de elaboração deve ser claro e sucinto?

Para ajudar Silas e Douglas nessa tarefa, será tratada nesta seção a organização da cozinha e do almoxarifado, dos serviços e da brigada, além da organização dos serviços oferecidos nesses setores e as principais recomendações para o atendimento. Não deixe de otimizar seu tempo e estude os conteúdos do item "Não pode faltar", que serão essenciais para você atingir aos objetivos estabelecidos.

Não pode faltar

Nesta seção, você irá analisar os processos de alguns setores de uma empresa de alimentos e bebidas. A legislação vigente

normalmente é bastante rígida e deve ser levada em consideração para elaboração e introdução dos processos e seus fluxos de trabalho. Por exemplo, a Resolução n. 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. Por isso, é necessário adequar os estabelecimentos a essa e outras normas do setor.



Pesquise mais

Para os detalhes sobre processos operacionais e verificação de boas práticas de fabricação de alimentos, veja o documento a seguir, da Anvisa:

ANVISA. 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.

Disponível em: <<https://goo.gl/e3dGYX>>. Acesso em: 13 dez. 2002.

A divisão de tarefas é a chave do sucesso para qualquer organização. Pequenas empresas podem utilizar apenas um funcionário, enquanto uma empresa de grande porte utiliza várias pessoas em um único setor. Se não houver a descrição das tarefas de cada tipo de colaborador, eles não irão cumprir as metas e as tarefas a serem realizadas. Isso envolve setores, desde o administrativo até o operacional.

Organização de cozinha e almoxarifado

As cozinhas, no geral, são bastante parecidas e produzem diferentes tipos de alimentos e bebidas. Dentro da produção, encontram-se subseções para direcioná-la e melhorar o desempenho do setor como um todo. Um exemplo de um setor é a confeitaria, que produz sobremesas e massas. Um confeitoiro sabe elaborar as massas e sobremesas, porém não está apto à elaboração de outros pratos, pois um profissional especialista acaba focando no seu objetivo e o faz com facilidade, deixando de atender com tanta experiência a outras demandas.

Conforme Sebess (2008 apud ERTATEX, 2015, [s/p]):



Usando o exemplo de uma cozinha profissional, para uma boa dinâmica desse setor, é muito importante observar o seu porte e respeitar sua hierarquia. A conduta profissional da Brigada de Cozinha é primordial para a organização e fluidez do trabalho. A Brigada de uma cozinha é formada por um grupo de profissionais, sob comando de um chefe de cozinha, com o objetivo de preparar as iguarias a serem servidas no restaurante, nos banquetes e em outros pontos de venda. Ainda enfatiza que cada estabelecimento deve criar e desenvolver suas próprias regras e normas para o bom desenvolvimento da cozinha, porém existe um consenso nos princípios básicos para manter a organização da cozinha, seja em seus aspectos físicos, seja em seus aspectos de organização da brigada de cozinha, baseado em normatizações direcionada ao setor.

Alguns itens essenciais são de suma importância, por exemplo:

- **Limpeza:** a cozinha deve ser mantida em ordem e limpa, durante toda a sua rotina de trabalho. Cada objeto, utensílio ou gênero deve estar no seu devido lugar, conservado e limpo. É importante lembrar que a cozinha representa um trabalho de equipe e que a limpeza do local, além da higiene pessoal, é primordial para a manutenção da saúde daqueles que manipulam e consomem os alimentos produzidos. Nesse sentido, existem normas legais dos organismos oficiais que regulamentam o funcionamento de uma cozinha profissional (SEBESS 2008 apud ERTATEX, 2015).
- **Planejamento:** todas as atividades a serem desenvolvidas na cozinha devem ser planejadas e distribuídas para toda a equipe. O planejamento da cozinha profissional deve compreender desde a programação de um cardápio, da definição dos cargos e atividades, até a organização da limpeza, da manutenção e do abastecimento. Para a produção das receitas, planejamento significa providenciar com antecedência todos os ingredientes, utensílios e equipamentos necessários. Se a equipe de trabalho planeja suas atividades, conseqüentemente o resultado será harmonia e profissionalismo, isto é, excelência na qualidade das produções culinárias, respeito mútuo

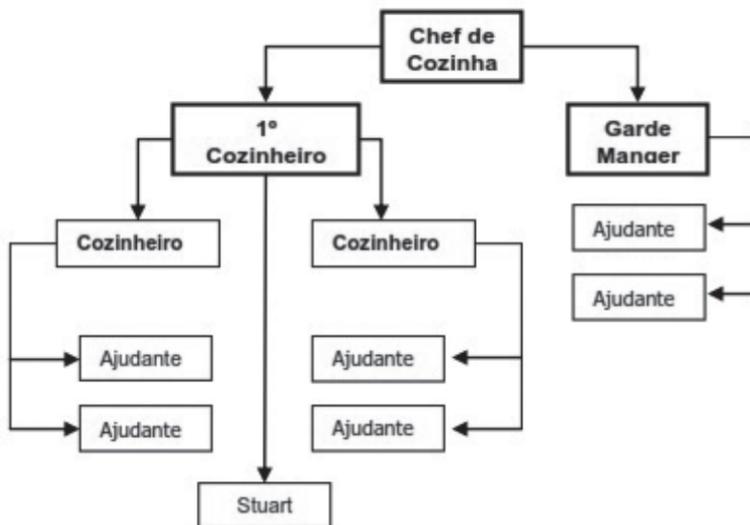
e condições de desenvolver um trabalho cada vez melhor (SEBESS, 2008 apud ERTATEX, 2015).

Além disso, para Sebess (2008 apud ERTATEX, 2015, [s/p]):

A classificação e a organização da cozinha profissional dependem de vários fatores, como o tamanho do estabelecimento, a categoria e objetivo do restaurante. Esses fatores irão influenciar na concepção da cozinha e de suas instalações necessárias, tipo de organização da cozinha convencional (hierarquia e organização clássica francesa) ou moderna (hierarquia e organização simplificada), porte da brigada de cozinha, número de chefes de partida. A classificação que se segue foi concebida pelo ponto de vista de porte, tamanho da cozinha profissional. É importante observar que grande porte não implica melhor qualidade. A qualidade está nos objetivos e manutenção deles por parte do estabelecimento e na escolha de seus profissionais. A apresentação da classificação e organização da cozinha profissional será através de organogramas.

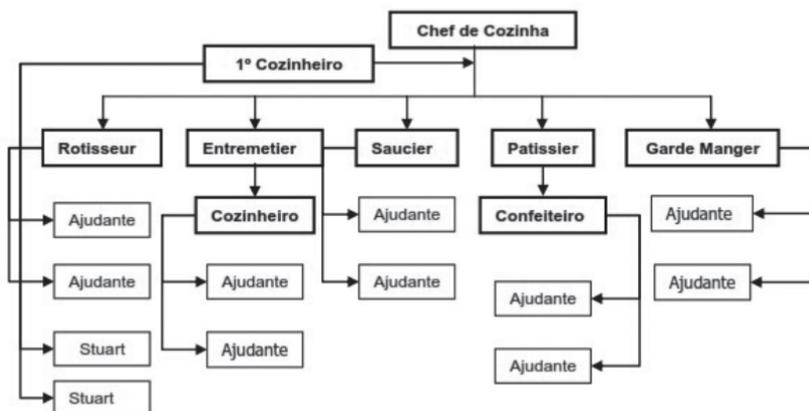
Veja alguns exemplos de organogramas de cozinhas:

Figura 2.1 – Organograma de cozinha de pequeno porte



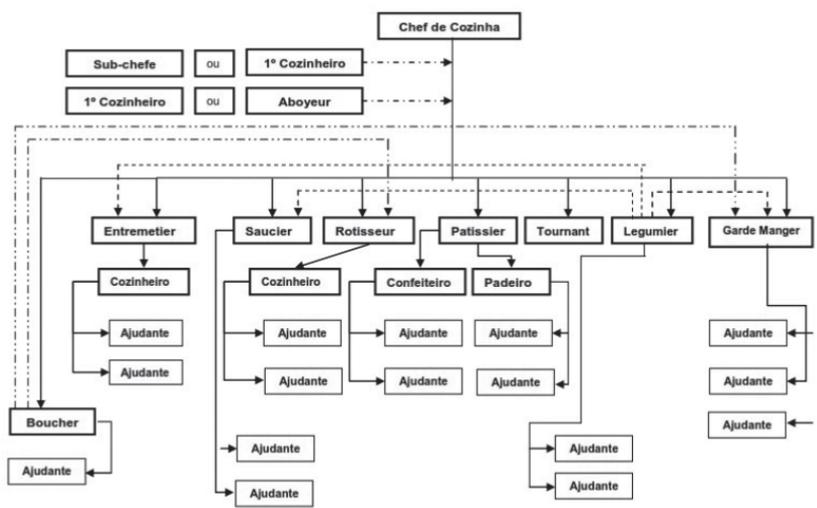
Fonte: <<https://goo.gl/7ZKLXo>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

Figura 2.2 – Organograma de cozinha de médio porte



Fonte: <<https://goo.gl/qvrtnz>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

Figura 2.3 – Organograma de cozinhas de grande porte



Fonte: <<https://goo.gl/Ve2z3Z>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

Para a área de almoxarifado não é diferente. Segundo apontamentos de especialistas do site *Acom Sistemas* (2016, [s/p]):



O estoque é um assunto que ainda deixa muitos empreendedores com dúvidas, pois ninguém quer passar pela

situação do “não ter”, como também pela do “perder”, no caso de alimentos, por conta da validade, principalmente. Há dois tipos de estoque:

Estoque ideal: é aquele estoque econômico para a realização das vendas, o que o empresário sabe que tem mais saída e compra normalmente todos os meses uma determinada quantidade.

Estoque de segurança: ele é necessário por conta da incerteza e funciona como um “estoque morto”, mas que é um mal necessário, que pode ter saída a qualquer momento.

Um erro muito comum dos restaurantes quando adquirem produtos dos fornecedores é o de querer aproveitar o menor preço e os descontos. É claro que estocar grandes quantidades de produto parece ser uma ótima ideia, mas, quando a mercadoria chega, onde guardar tudo isso? Há o perigo de perder esses produtos por conta do mau armazenamento e até mesmo prazo de validade (ACOM SISTEMAS, 2016).

O cuidado com o armazenamento é fundamental. Mantenha o espaço sempre limpo para deixar os mantimentos livres de umidade, contaminações, insetos e, conseqüentemente, problemas com a Vigilância Sanitária. Organize seu estoque de maneira que seja possível fazer uma limpeza adequada com frequência. Nada de amontoar, empilhar, deixar no chão ou próximo de lugares úmidos ou com muita poeira. Não corra o risco de ter seu estoque considerado impróprio para consumo (ACOM SISTEMAS, 2016).

No caso do estoque seco, o ideal é deixá-lo em *pallets*, prateleiras, estantes etc. Além de não ficar em contato direto com o piso, terá um espaço que permitirá a circulação do ar entre os alimentos. Siga as medidas de: 25 cm longe do chão, 60 cm longe do teto e 10 cm longe das paredes. Outra dica importante é não retirar nada da embalagem de fábrica, pois esse material já foi pensado para acondicionar de maneira correta o alimento, além de conter a data de validade impressa. Os produtos de limpeza também devem ser guardados longe dos alimentos (ACOM SISTEMAS, 2016).

Siga sempre a regra do sistema PVPS: primeiro que vence, primeiro que sai. Obedeça às datas de validade dos produtos e use os mais antigos primeiro. Organize-os de maneira empilhada, alinhada, aproveitando melhor o espaço e facilitando a visualização. Nada de produtos de cabeça para baixo. Se houver a necessidade de retirá-los das embalagens originais, transfira para recipientes higienizados e etiquete com nome, data de validade, marca e data de fabricação (ACOM SISTEMAS, 2016).



Assimile

O entendimento dos processos corretos em unidades produtoras de alimentos deve ser descrito no Manual de Boas Práticas e seus anexos. Para isso, a Anvisa elaborou uma cartilha que auxilia os comerciantes e manipuladores a preparar, armazenar e vender os alimentos de forma adequada, higiênica e segura, com o objetivo de oferecer alimentos saudáveis aos consumidores.

ANVISA. **Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação** – RDC nº 216 de 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/pVvshr>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

A cartilha é voltada aos serviços de alimentação e bebidas e mostra como o trabalho do manipulador de alimentos é fundamental para garantir alimentos mais seguros e proteger a saúde dos consumidores.

Organização de salões e distribuição

Além de modificar constantemente os serviços oferecidos, é possível melhorar a prestação de serviço com ações básicas ao público que ali frequenta. Os serviços que prestam apenas distribuições de alimentos/bebidas, como um *self-service*, podem ser aprimorados com um simples olhar diferenciado: uma disposição de balcões de distribuição ou novos equipamentos para atender melhor o cliente. Para a área de salão com serviço à la carte, um uniforme diferente ou pratos novos já são uma inovação para restaurantes mais tradicionais.

O número de pessoas para servir os alimentos vai depender do cardápio disponível e da quantidade de alimento a ser distribuída. Tal variável também depende dos pratos e entradas a serem servidos. Mas,

normalmente, os restaurantes em geral separam 10 mesas por garçom (com quatro lugares), lembrando que tudo depende do cardápio, do barman, dos colaboradores de cozinha e a agilidade deles. Os serviços devem ser separados e organizados com ajuda de sistemas como o ERP, que trará essa agilidade aos pedidos e à distribuição de tarefas de cada setor interno.

Em restaurantes self-service, bastam algumas pessoas para realizar a reposição dos pratos e suprir as necessidades dos clientes, já que eles irão montar seu prato com as opções disponíveis nas pistas quentes ou frias.

Para indústrias, a logística cuida da parte de distribuição, separando-a por regiões. Quanto maior a demanda, mais entregas serão realizadas em uma determinada região. Os produtos são distribuídos em paletes ou caixas identificadas e carregados em caminhões frigoríficos, ou não.



Exemplificando

Considere uma empresa que vende salgados congelados. O frete para cada região é determinado de acordo com a demanda do produto. No centro da cidade, onde os comércios adquirem os produtos com maior frequência e volume, a empresa irá realizar a entrega diariamente. Nas demais regiões, são determinados dias da semana para a entregas dos produtos, por exemplo, zona sul da cidade – segunda-feira -, zona norte – terça-feira -, zona leste – quarta-feira - e zona oeste – quinta-feira -, ficando a sexta-feira para mais de uma entrega no centro. Por isso, fretes são caros e devem ser embutidos no valor do produto, principalmente quando o transporte necessitar de refrigeração.

Organização dos serviços e brigada

Nas cozinhas de grande porte, por exemplo, de hotéis, a organização e uniformização do serviço ofertado estabeleceu uma melhoria para a excelência. A coordenação das funções dos cozinheiros foi amplamente estudada, a fim de obter um melhor aproveitamento dos cargos e das obrigações das funções. Os cargos-chave de cada setor são treinados para as brigadas e ficam responsáveis pelas ações, quando necessárias. Eles devem repassar acidentes de trabalho, possíveis incidentes ou melhorias nas atividades internas, realizando reuniões frequentes para

essas melhorias e ações a serem tomadas. Assim, é possível ter um trabalho mais seguro e eficaz.

Os serviços são organizados em setores com seus respectivos líderes para treinamento da brigada e responsabilidades. Os líderes devem gerenciar os setores, além de coordenar e treinar os demais colaboradores e se responsabilizar pelo setor. Para isso, seguirão o manual de boas práticas e os seus respectivos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), que personalizam e simplificam métodos adotados para os restaurantes e hotéis em todo o mundo. Assim, os cardápios são oferecidos/produzidos de forma mais diferenciada e simplificada.

A brigada de cozinha segue um fluxo hierárquico simples como em empresas no geral e ajuda na produção dos pratos elaborados. Os menus foram se aprimorando e sua produção mais eficaz. Portanto, os chefes devem ter uma visão geral do ambiente, ordenando e diversificando a seleção dos pratos.

Como já foi mencionado, os departamentos internos de uma cozinha de grande porte, por exemplo, são divididos em cinco cargos: *garde-manger*, *entremetier*, *rotisseur*, *saucier* e *patissier*. Todos cuidam de: preparações frias, pré-preparo, finalização, aquosos, sobremesas, grelhados, assados e frituras, molhos e pastelaria.

A brigada de cozinha é um sistema hierárquico de cargos com base no sistema militar de comando. Está ao encargo do chefe o planejamento e a execução do cardápio; a solicitação e manutenção dos alimentos, mantimentos e equipamentos; o controle de custos, cronograma e treinamento da equipe; e a coordenação dos seus subchefes. Sob o cuidado dos subchefes diretamente estão: qualidade, higiene e segurança microbiológica dos alimentos e responsabilidade de gerenciamento do cardápio ofertado.

No serviço de salão, a brigada segue no seguinte esquema: *maitre*, *sommelier*, chefe de fila, garçom e *commis* em seus respectivos níveis hierárquicos.

Possíveis serviços oferecidos

Os serviços de restaurantes podem ser ofertados de várias maneiras, como já descrito na seção anterior. Eles são divididos em: restaurantes

comerciais, restaurantes industriais com serviços de à la carte ou restaurantes self-service. As maneiras de apresentação e prestação de serviços podem ser:

a) Serviço à inglesa direto: o garçom apresenta a travessa pela esquerda, servindo a comida direto no prato, utilizando o alicate (garfo e colher).

b) Serviço à inglesa indireto (*guéridon*): o garçom apresenta a travessa pela esquerda. Logo depois, coloca o prato sobre a mesa auxiliar, o *guéridon*, e serve a comida em um prato vazio que já se encontra no *guéridon*, utilizando, para isso, uma colher na mão direita e um garfo na mão esquerda. Pela direita, serve o prato ao comensal.

c) Serviço à francesa: basicamente, a diferença do serviço à francesa é que o próprio cliente é quem serve a comida que foi trazida pelo garçom. Nesse tipo de serviço, deve-se lembrar aos garçons que se aproximem ao máximo do comensal, para facilitar o trabalho do mesmo. Também vale ressaltar que a distância entre as cadeiras deve ser maior que nos outros serviços.

d) Serviço empratado (ou prato montado): o garçom serve o cliente pela direita, sendo que à mesa já se encontra o *sous-plat* (descanso do prato, pois esse vem aquecido da cozinha).

e) Serviço à russa: pouco utilizado atualmente. O prato vem inteiro para a mesa (porco, aves etc.) e é cortado ou trinchado na presença do comensal.

f) Self-service: é o tipo de serviço bastante utilizado em ambientes mais simples. A comida já preparada fica à disposição do cliente, que se serve à vontade e paga pela quantidade que consome.

g) Buffet: bastante utilizado no café da manhã em meios de hospedagem. O cliente paga um valor determinado e pode repetir quantas vezes desejar.

Recomendações para atendimento

O cliente deve sair do estabelecimento com a impressão de que foi bem atendido. Uma pessoa pode contar sua experiência negativa para diversas outras. O mesmo não acontece quando essa for positiva,

ou seja, ser mal atendido gera uma imagem negativa do local. Quando a reação é positiva, os clientes geralmente não saem falando da experiência, a não ser que alguém pergunte. Além disso, geralmente os comentários serão enfatizados, quando a experiência for negativa.

Por isso, a função de atender jamais pode se mostrar rotineira, pois cada pessoa age de uma forma e, assim, o atendimento deve ser personalizado a cada cliente. É um erro definir o atendimento ao cliente como um trabalho rotineiro. O profissional que executará essa tarefa deve ter a capacidade criativa, dando importância à necessidade de cada cliente. Quando esse serviço é uma tarefa rotineira, o atendimento trará prejuízos para empresa, pois o cliente seria apenas mais um no meio de toda uma gama de consumidores.

Todo cliente precisa de um tratamento diferenciado, pois cada um tem uma necessidade e uma expectativa diferente dos demais. Fazê-lo sentir-se especial é de suma importância para a manutenção de um estabelecimento, seja ele um restaurante, hotel etc.

Veja alguns itens importantes para um atendimento adequado, segundo o Sebrae (2015):

- **Seja consciente e cortês:** qualquer pessoa que possa utilizar o serviço e pagar por isso deve ser bem atendido. Não pré-julgue ou distorça os clientes. O tratamento deve ser educado, chamando-o como “senhor” ou “senhora” (vale para os jovens), a não ser que o autorize e foque no “você”.
- **Dê boas vindas:** um sorriso e um cumprimento é agradável e receptivo, facilitando o contato com todos os clientes. Se souber seu nome, dê preferência com o pronunciamento correto. Esse método personaliza o atendimento.
- **Atenda de imediato:** deixar o cliente esperando, mesmo que minutos, pois transparece um descaso. No fim, dois minutos serão dez quando isso for mencionado à prestação de serviço. Portanto, mesmo que esteja ocupado, dê atenção de imediato, avisando ao cliente, após o cumprimento, que lhe atenderá assim que possível. Assim, a pessoa em questão aguardará com mais paciência.
- **Demonstre boa vontade:** mesmo que não seja seu trabalho,

procure ser educado e cumprimentar todos que encontrar, não só os colegas de trabalho. Se algum cliente lhe perguntar algo, e você não souber como ajudar, direcione a quem possa, se possível, acompanhando até a resolução ou orientação da pergunta. O trabalho dos colaboradores de hotéis ou restaurantes é atender aos clientes. Por isso, faça o trabalho com prazer.

- **Dedique muita atenção ao cliente:** seu cliente deve sim ser cumprimentado e atendido, porém seu trabalho é focado nas tarefas e não em conversas de longos minutos. Além de ser desagradável com os demais clientes, gera um atraso no atendimento dos outros que estão esperando.

- **Aja com rapidez:** tempo é um ponto importante na hora do atendimento. O cliente quer que sua necessidade seja atendida de forma rápida e eficiente. Cuidado para não passar a impressão de que deseja se ver livre do atendimento, portanto não confunda rapidez com descaso.

- **Preste orientação segura:** deixe o cliente à vontade para suas escolhas e só oriente se houver uma pergunta e se souber da informação. Caso não saiba, seja cordial e busque a informação correta. Quando perceber que o cliente está indeciso, pergunte educadamente “em que posso servi-lo, senhor?”.

- **Evite termos técnicos:** além de confundir os clientes, os termos técnicos podem trazer constrangimento e incompreensão da informação. Seja claro e abrangente nas respostas.

- **Jamais dê ordens:** em momento nenhum dê ordens ao cliente, pois ele deve se sentir à vontade para fazer o que deseja. Por exemplo: a expressão “assine aqui” é uma afirmação de imposição e pode ser trocada por “poderia assinar aqui, por favor?”, de forma educada.

- **Chame o chefe em casos especiais:** em caso de clientes autoritários e sua habilidade de solução com eles ser prejudicada, a forma correta é pedir ao seu supervisor que assuma a situação.

- **Evite atitudes negativas:** expressões negativas geram climas negativos. Nunca utilize “não pode”, “está errado” ou “não deve”.

- **Fale a verdade:** informações corretas geram confiança.

Assuma a falha e tente resolvê-la. Omitir problemas pode gerar situações desagradáveis.

- **Atenção às reclamações:** muitas reclamações podem ser oportunidades de melhorias, por isso anote e encaminhe aos responsáveis. Isso serve também para sugestões.
- **Use a simpatia como cartão de visita:** lembre-se de que sua imagem corresponde à da empresa. Cuide de sua aparência e vestuário, para que esteja sempre apresentável, mantendo esse limpo e bem cuidado. O mesmo vale para o seu material de trabalho, que deve estar organizado. Também use palavras cordiais e dê informações corretas.
- **Garanta qualidade em seu ambiente de trabalho:** ambiente organizado gera boa impressão. Dessa forma, deixe sempre os objetos por perto e limpos.



Refleta

Em unidades produtoras de alimentos, existem diferentes tipos de serviços e produtos. Imagine que você é o responsável por gerenciar um evento para alguns clientes que têm uma má-reputação em eventos sociais. Quais seriam os cuidados com o atendimento desses clientes que pagam bem, mas são de trato visivelmente difícil?

Sem medo de errar

Na situação-problema desta seção, o hotel litorâneo, após inserir novos produtos para atender à demanda de seus clientes, tenta agora direcionar os profissionais da gastronomia, a fim de organizar a produção e distribuição desses produtos. Silas e Douglas devem elaborar treinamentos e melhorar o atendimento ao público. Assim, seu trabalho é ajudá-los, refletindo sobre algumas questões: Como é possível realizar um treinamento a preparação das sobremesas congeladas e sua decoração para os clientes? Os processos devem ser claros e constar no manual de boas práticas de manipulação de alimentos? O processo de elaboração deve ser claro e sucinto?

Os processos seguirão a legislação vigente. Para isso, é necessário elaborar um manual de boas práticas que descreva todos os processos das atividades a serem realizadas, desde a produção até a limpeza de materiais nas dependências da cozinha. Douglas e Silas vão escrever os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e treinar as equipes para que todos possam fazer da mesma maneira todas as tarefas. Esses procedimentos precisam ser em detalhados, pois, se estiverem muito sucintos, algumas informações importantes podem ser perdidas, abrindo precedentes para a realização de atividades de maneira particularizada por uma determinada equipe. Portanto, foque sempre na padronização dos processos.

Os POPs devem ser de conhecimento e concordância de todos os envolvidos na tarefa. Para a preparação da sobremesa congelada, o treinamento continuado é necessário e, em alguns momentos, podem ser feitas adequações nesses procedimentos.

Avançando na prática

Evento especial

Descrição da situação-problema

O hotel em que Silas trabalha foi escolhido para um evento muito especial: um casamento ao pôr do sol. O gastrônomo e seu estagiário, Douglas, devem cuidar dos preparativos culinários do evento, já que o pacote foi fechado para 100 pessoas, com serviço de alimentação e bar inclusos.

O hotel ficará disponível para os convidados desse casamento, e o menu já foi escolhido. A noiva e o noivo escolheram um serviço de empratado e open bar. Para isso, foram alugadas dez mesas-redondas, com 10 lugares cada.

A decoração será feita por outra empresa de eventos, que disponibilizará cinco garçons para ajudar nos serviços prestados ao longo da festa. Para o hotel, esse movimento é novo e os outros colaboradores envolvidos devem ser treinados. Como é possível verificar se os cinco garçons serão suficientes? Como treinar todos os colaboradores para esse evento com serviço empratado e open bar?

Ajude Douglas e Silas!

Resolução da situação-problema

O hotel precisa deixar todos os pratos pré-preparados para a montagem em pouco tempo. Os chefes ficarão disponíveis para ajudar nessa etapa, e os garçons serão treinados dias antes. Douglas e Silas, como superiores, deverão preparar o treinamento de serviço empratado, orientando os colaboradores sobre o lado correto de distribuição. Também serão utilizados os quatro garçons que o hotel já possui; com isso, serão nove ao total. Se cada garçom atende em média quarenta pessoas, já há o número de profissionais suficiente para o evento. Serão cinco para as refeições e quatro para as bebidas.

O open bar caracteriza um serviço fechado de algumas preparações. Cerveja, whisky, batidas e refrigerantes serão distribuídos já nos copos, facilitando a demanda e atendendo com agilidade aos convidados. Para o bar, além do barman do hotel, outro profissional será contratado nesse dia para agilizar o serviço de preenchimento dos copos e lavagem. Os noivos já estão cientes das quantidades e concordam. Além do serviço empratado, sobremesa e bolo também serão distribuídos nas mesas pelo lado direito do cliente.

Faça valer a pena

1. Em um restaurante, algumas exigências são necessárias para o bom funcionamento e qualidade dos serviços oferecidos. Vários estabelecimentos negligenciam as normas sanitárias vigentes, desconsiderando a qualidade e a saúde de quem consome os produtos oferecidos. A falta de higiene no local, além da ausência de processos para o controle de temperatura e distribuição, é um ponto relevante nos problemas que ocorrem. O gestor responsável pelo local deve ficar atento aos processos exigidos pela legislação e seguir em Manual de Boas práticas para orientar seus colaboradores e garantir que sejam cumpridas tais normas. O treinamento dos colaboradores é essencial nesse contexto.

Qual norma da Anvisa ajuda na adequação das condições sanitárias e fornece base para a fiscalização da produção de alimentos e bebidas?

- a) Resolução n. 275, de 21 de outubro de 2002, e o checklist dela.
- b) Resolução n. 271, de 22 de setembro de 2005, e o checklist dela.
- c) Resolução n. 65, de 29 de novembro de 2011, e o checklist dela.
- d) Resolução n. 201, de 5 de julho de 2005, e o checklist dela.
- e) Resolução n. 149, de 29 de março de 2017, e o checklist dela.

2. A brigada de produção é conhecida por sua eficiência, ajudando a entender e direcionar a produção com qualidade e rapidez. Os grandes restaurantes e hotéis de todo o mundo ainda utilizam a brigada para definir os cargos. Apenas um chefe de cozinha pode definir o cardápio e as funções de cada setor e os demais cargos serão distribuídos pela necessidade do cliente e cardápio oferecido. Em restaurantes de médio e pequeno porte, a brigada é menos evidente, contudo também é utilizada.

Em um serviço de bar, pode-se dizer que a brigada é definida, respectivamente, em:

- a) Chefe, subchefe, barman e ajudante de cozinha.
- b) Barman, *commis* e ajudantes.
- c) Chefe, subchefe, *commis* e barman.
- d) Subchefe, barman, garçons e ajudantes de cozinha.
- e) Chefe, subchefe, barman e *commis*.

3. Em um restaurante tipicamente russo, o serviço usual também é russo. Nele, são servidos os pratos quentes e frios para os comensais. As sobremesas também são distribuídas aos clientes normalmente. Esse serviço está em desuso, porém alguns ainda o utilizam por ser diferenciado dos demais estabelecimentos que produzem alimentos e bebidas. Na Europa, essa prática é mais frequente.

Com base nas informações, pode-se afirmar que:

- a) o serviço à russa é empratado e servido pelo lado esquerdo do comensal;
- b) o serviço à russa é oferecido no centro da mesa, com alimentos inteiros, e o próprio comensal se serve;
- c) o serviço à russa oferece alimentos em rechauds quentes e frios para o comensal, que irá colocar a quantidade desejada;
- d) o serviço à russa é distribuído em forma de pratos completos e o cliente escolhe a sugestão do chefe;
- e) o serviço à russa funciona como o sistema de rodízio.

Referências

ANVISA. **Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação** – RDC nº 216 de 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/hYVwT5>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

ACOM SISTEMAS. **Dicas para melhorar o estoque do seu restaurante**. Disponível em: <<https://goo.gl/Q3993V>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

ANVISA. **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. Brasília. Ministério da Saúde. Disponível em: <<https://goo.gl/BT3yrd>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

CÂNDIDO, Índio. **Controle em hotelaria**. 4. ed. rev. e ampl. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 6. ed. Caxias do Sul: Educs, 1999.

ERTATEX. **Cozinha profissional**. Disponível em: <<https://goo.gl/MnUSwo>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

ESTÚDIO EGAP. **As funções básicas de recursos humanos**, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/tmyM2S>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Conheça os 6 principais métodos de gestão de projetos**, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/y6rmKL>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

INCAO, Rafael. **A suíte que custa R\$ 11.000 por noite!**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/96E3ko>>. Acesso em: 2 dez. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. **Gerencia em A&B**. Ciência e tecnologia do RN. Campus cidade alta. Hospitalidade e meios de hospedagem. Internet. Disponível em: <<https://goo.gl/4eDTcC>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

MERCADO FOOD SERVICE. **Serviços de Alimentação em Hotéis é o tema**, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/dgc9Qb>>. Acesso em: 2 dez. 2017.

NASCIMENTO, Viviane. **A importância do departamento pessoal e suas funções na empresa**, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/LHXthz>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

RODRIGUES, Eliane. **10 competências básicas para se tornar um profissional bem-sucedido**, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/hdGJGW>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SANTANA, Flávio Dias, O papel do gestor dentro da organização. Revista Administrador, João Pessoa, dez. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/DZRcZa>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

SEBRAE NACIONAL. **15 dicas para atender bem**. Disponível em: <<https://goo.gl/xpRhUN>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

SEBRAE-SP. **Estoque e planejamento**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/Y1EDU6>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SEBRAE-SP. **Gestão de Custos: importância em conhecer**, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/SX7z6V>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Junior Eneo Alves. **Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação**. 6. ed. São Paulo: Varela, 1995.

SISLOC. **Ficha Kardex**. Disponível em: <<https://goo.gl/rX6bqT>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

Gestão de mercadorias

Convite ao estudo

Caro aluno,

O controle de qualidade e seu gerenciamento vem ao encontro das boas práticas de manipulação de alimentos e bebidas, nos ajudando a diminuir e prevenir a contaminação cruzada dos alimentos. Nesta unidade, na Seção 1 você vai conhecer sobre gestão de mercadorias, podendo analisar e interpretar o APPCC – Análise de Perigo em Pontos Críticos de Controle e assim, fazer a implantação do sistema de risco na manipulação de alimentos. Já na Seção 2 estudaremos sobre a gestão dos produtos alimentares e na Seção 3 veremos sobre a gestão dos produtos não alimentares, fechando assim a unidade de gestão de mercadorias.

Em nosso contexto de aprendizagem para unidade, daremos enfoque ao crescimento do setor de alimentos e bebidas em nosso país, e a importância do entendimento do conceito e suas necessidades, que crescem a cada ano e em várias vertentes como: alimentação saudável, hamburguerias, *food trucks*, marmitex, entre outros. Dessa maneira, o público-alvo fica cada vez mais exigente de qualidade, serviço, mão de obra especializada e preços, trazendo ao contexto de aprendizagem, o qual devemos analisar e questionar todos os argumentos para a resolução de problemas ligados ao mercado de alimentação, entendendo o processo como um todo. Compreendendo que contaminação cruzada é a contaminação de um alimento contaminado para um alimento saudável. Isso ocorre por alguns fatores como: usar a mesma tábua de corte com alimentos diferentes ao mesmo tempo

sem ser higienizada; o não lavar as mãos antes de manipular os alimentos; pôr equipamentos ou utensílios sujos.

Sobre a importância de treinamento para equipe da cozinha é fundamental ter uma equipe com mão de obra especializada, sendo algo que engrandece a equipe e minimiza os erros. Dentro desta unidade cabe apresentar e compreender algumas situações como:

- Manipulação de alimentos: é proibido usar adornos na cozinha, o uniforme deve estar sempre limpo, unhas curtas e sem esmaltes, homem barbeados, os cabelos devem estar cobertos com touca, não ficar falando em cima dos alimentos, lavar as mãos sempre que necessário, em caso de se cortar, usar curativo e luva descartável.

- Armazenamento de produtos no estoque: precisamos compreender a importância de um estoque e para isso saber separar os produtos como: estoque de produtos alimentares secos – o local deve ser fechado, mas ter boa ventilação. Não pode ficar recebendo sol diretamente. Os produtos devem ser estocados por data de vencimento, de modo que com validade mais longa deve ficar atrás e com validade mais curta deve ser o primeiro da fila para consumo.

- Estoque de produtos alimentares perecíveis – devem ser guardados sob refrigeração adequada conforme instruções na embalagem. E a ordem de estocagem é com os insumos secos.

- Estoque de produtos não alimentares – nesta categoria entra os produtos de limpeza, descartáveis, ou papelaria como é o caso das etiquetas. Esse estoque deve ser feito separadamente dos produtos alimentares.

Entendendo sobre contaminação cruzada e parte de estocagem, sugerimos que você estude um conceito de negócio de alimentação e entenda sua logística e quais são

os pontos que podem ser apresentados para a melhoria e segurança alimentar. Reflita sobre por exemplo um *Food Truck*, como fazer um treinamento? Como fazer o estoque? Como trabalhar sem criar contaminação cruzada? Um gastrônomo é muito mais que um *chefe de cozinha*, ele é responsável não apenas por liderar uma cozinha, mas sim em ter o cuidado com todo o processo e os cuidados de manipulação dos alimentos.

Para contemplarmos esses e outros questionamentos discutiremos sobre os aspectos regulatórios vigentes, os APPCCs, e como fazer uma análise de perigos nesse seguimento gastronômico, também estudaremos sobre as definições dos requisitos de segurança, a implantação, gerenciamento e controle de programa de segurança. Aprenderemos sobre os materiais e formas para o armazenamento dos insumos, o manejo adequado dos mesmos e falaremos sobre a vendas e descarte dos insumos. Daremos importância às propriedades e características dos produtos não alimentares e às formas para o seu armazenamento, manejo, venda e descarte.

Seção 3.1

Controle de qualidade e seu gerenciamento

Diálogo aberto

Prezado aluno,

O contexto de aprendizagem desta unidade nos leva à pesquisa e ao raciocínio sobre as questões apresentadas e, com o olhar gastronômico nos leva a resolver as situações nos guiando ao entendimento e à resolução dos mesmos.

Segundo o *Guia de procedimentos para implantação do método de análise de perigo em pontos Críticos de Controle – autoria International Association of Milk, Food and Environmental Sanitarians (IAMFES) – 1991*, foi em 1960 que nos Estados Unidos uma união do programa espacial juntamente com empresas produtoras de alimentos desenvolveram o APPCC devido à grande quantidade de intoxicações alimentares e também por doenças transmitidas pelos alimentos, e que usamos também com o objetivo de orientar e conduzir profissionais da área de alimentos junto à metodologia da Organização Mundial da Saúde.

Voltando ao contexto de aprendizagem, o qual devemos analisar e questionar todos os argumentos para a resolução de problemas de contaminação na manipulação de alimentos, apresentamos a primeira situação-problema desta unidade, convidando-o a escolher um tipo de negócio de alimentação e entender o conceito sobre esse negócio e depois achar as seguintes informações para: o que é uma contaminação cruzada e como posso minimizar isso dentro de meu negócio? Qual tipo de treinamento sobre contaminação de alimentos devo ministrar para meus funcionários? Como devo armazenar meu estoque de secos e perecíveis? Vale lembrar que independente do negócio, contaminação é contaminação, para cada negócio pode ter um item a mais a ser estudado.

Para ajudar-lhe, veremos nesta seção aspectos regulatórios vigentes, os APPCCs e como fazer uma análise de perigos nesse seguimento gastronômico, veremos também as definições dos

requisitos de segurança, a implantação, gerenciamento e controle de um programa de segurança voltados para a área gastronômica.

Quando entendemos isso, tudo fica mais fácil e mais claro, basta você ter a confiança em você e em seu entendimento. Está pronto para resolver a situação-problema apresentada?

Não pode faltar

O saber tem sabor!!

Segundo Rubem Alves em seu livro *Variações sobre o prazer – Santo Agostinho, Nietzsche, Marx e Babette*, ele apresenta a estranha combinação de ter fome de conhecimento, relacionando a comida não apenas como meio de sobrevivência, mais sim com memórias afetivas ligadas à infância ou a algum momento vivido e eternizado.

Assim, tivemos no decorrer da história da gastronomia algumas pessoas que fizeram e fazem até hoje a diferença com seus ensinamentos administrativos, visionários e de criação, como Jean Anthelme Brillat Savarian, Auguste Escoffier e Paul Bocuse. Estes estruturaram o que chamamos hoje de brigada de cozinha, através de sua organização, hierarquia e o cuidado com o alimento, ensinando sobre gestão e comprometimento e, acima de tudo a paixão por fazer da gastronomia uma arte.



Assimile

Merece destaque Augusto Escoffier que inseriu na cozinha francesa moderna a *Brigada de Cozinha*, dividindo as funções de cada setor, organizando não apenas a dinâmica de trabalho, mas também o cuidado com a manipulação dos alimentos. Em segundo destaque consideramos Paul Bocuse, chef também francês que revolucionou sua época com a criação da *Nouvelle Cuisini*, uma cozinha mais leve, com montagem de pratos mais delicados e de menor quantidade. Traz como ensinamento a procura de ingredientes regionais por serem mais frescos e ensina como estocá-los.

Com a Revolução Francesa e o desvinculamento dos grandes chefs, saindo dos castelos e montando seus próprios

estabelecimentos, vemos tanto em filmes de época como em relatos e históricos o lado precário de higiene em uma época que a sociedade não se atentava para isso, porém a parte administrativa do negócio era cuidadosamente feita, e fez com que pequenas tabernas se tornassem hospedarias e depois até mesmo hotéis ou restaurantes.

O lado de atrair clientes com placas dizendo o prato do dia é copiado até hoje em estabelecimentos de alimentação. Os termos restaurar as forças, tomando um caldo restaurador, fez surgir o nome restaurante. Sendo assim, quando você vai a um restaurante, está à procura de restaurar suas energias por meio do alimento seguro e longe de qualquer contaminação cruzada.

Quando a brigada de cozinha trabalha dentro de suas regras e hierarquia, na qual cada funcionário treinado segue sua rotina de trabalho usando os EPIs necessários de segurança, aplicando a segurança alimentar, se destaca diminuindo a contaminação cruzada dos alimentos e o aumento de bactérias nocivas à saúde.

Para darmos continuidade precisamos entender quais são nossos inimigos, assim acreditamos que ficará mais claro e de fácil compreensão. Eles são conhecidos como: perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Controle, Monitoramento, Ação Corretiva. E juntos formam os itens analisados pelo APPCC.

Vamos entender o que cada um representa no negócio de alimentos e bebidas:

a) Perigo: destacamos como *Perigo* a contaminação inaceitável, seja ela biológica, química ou física. Quando temos uma contaminação, os microrganismos se multiplicam e isso causa uma deterioração do alimento.

b) Gravidade: quando falamos de contaminação, estamos expondo o alimento a algo prejudicial à saúde, o termo *gravidade* explica justamente isso, a contaminação pode levar uma pessoa ao hospital.

c) Risco: é a estimativa do tamanho do perigo que está sendo apresentado no estabelecimento estudado.

d) Ponto Crítico de Controle: é o procedimento adotado para eliminar, prevenir ou minimizar o perigo apresentado pela contaminação.

e) Ponto de Controle: ele representa a prevenção dentro das normativas estabelecidas pelas regras sanitárias para as necessidades do negócio.

f) Monitoramento: é a verificação se o Ponto Crítico de Controle está sendo aplicado, se os alimentos estão sendo manipulados corretamente obedecendo a temperatura, tempo de cocção, qualidade da água e coleta de amostra para análise.

g) Ação Corretiva: trata-se de medidas específicas quando não são cumpridas as regras de cocção e manipulação de alimentos.



Exemplificando

Observe como os pontos apresentados de segurança alimentar, caso não seguidos podem trazer grandes prejuízos, não apenas para a empresa, mas para o consumidor final.

Com a facilidade das redes sociais tudo se prolifera rapidamente e o conceito de anos desenvolvidos pode ser colocado a perder em segundos.

O APPCC é algo extremamente importante para o negócio de alimentos e bebidas, dando maior segurança e confiabilidade ao alimento e maior credibilidade para a empresa.

A contaminação pode ocorrer das seguintes maneiras: através de alimentos crus com uma contaminação inicial como *Salmonella*, agrotóxicos ou com contaminação cruzada – manipulação de alimentos diferentes na mesma placa de corte ao mesmo tempo.

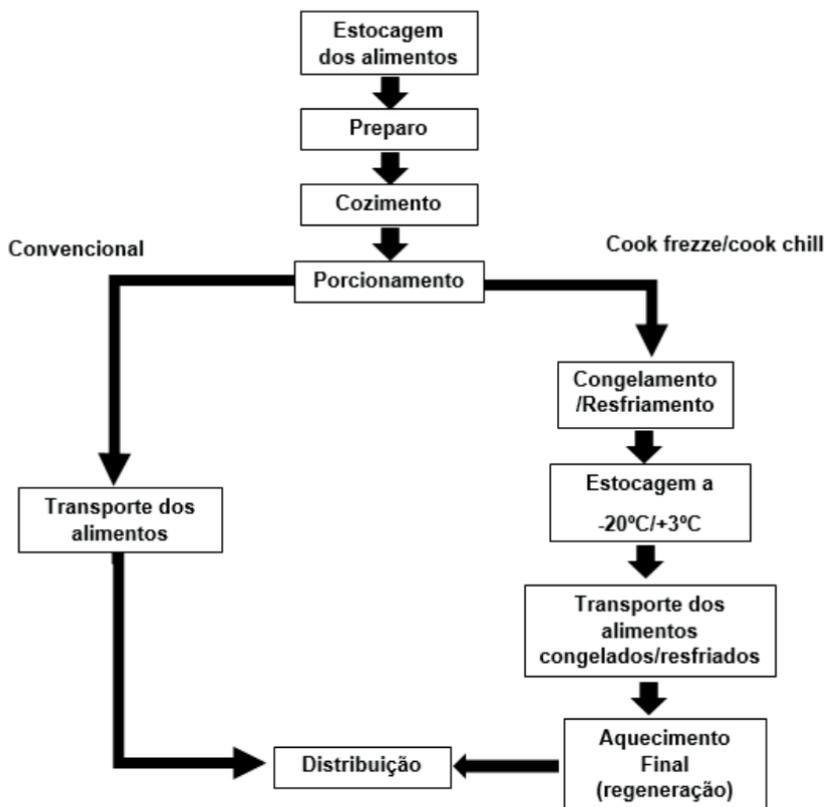
No entanto, a contaminação também pode acontecer por pessoas: infectadas ou com cortes e sem a proteção necessária, por um resfriado, por não ter a boa prática de higienização das mãos, por lacres e por latas que não foram higienizadas antes de serem manipuladas.

Para que cada item apresentado funcione dentro da equipe do negócio de alimentação, a implantação de treinamentos e o gerenciamento é algo de prioridade a ser feito com os funcionários e dividir quem fará cada função apresentada acima. Com essa divisão fica mais fácil para rastrear o funcionamento e conseguir alinhar um bom funcionamento do trabalho.

Os funcionários devem ter comprometimento e entendimento da responsabilidade que está sendo delegada. Isso deve ficar bem explicado e definido no treinamento, assim terá uma equipe que trará a responsabilidade para ela, trabalhando de forma unida.

E essa implantação deve ser feita em forma de um questionário, através dos pontos analisados, depois deve-se montar um fluxograma do serviço do estabelecimento analisado, planejando, organizando e monitorando cada função diariamente. Assim, consegue-se uma maior segurança alimentar. O fluxograma da Figura 3.1 demonstra um pouco disso.

Figura 3.1 | Toxinfecções e controle higiênico-sanitário de alimentos



Fonte: Hobbs e Roberts (1993, p. 165).



Refleta

Como você faria para analisar o APPCC (Análise de Perigo em Pontos Críticos de Controle) de uma microempresa de marmitex, usando os pontos abordados na Figura 3.1?

As normas de Boas Práticas de Manipulação de Alimentos são determinadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). As regras são as mesmas, independente do porte da empresa. Falar de alimentação é falar de saúde pública. Sendo assim, a segurança na manipulação é de grande importância.

Com tantos micronegócios de alimentação crescendo, e sabendo que a fiscalização não consegue visitar todos os estabelecimentos, reflita, analise e destaque como analisar os pontos apresentados anteriormente: perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Controle, Monitoramento, Ação Corretiva.



Refleta

Com o conhecimento se formando sobre esse tema, qual o olhar que você deve ter ao analisar um estabelecimento de alimentação? Reflita, se desafie, crie alternativas, faça valer a pena seu conhecimento numa busca de novas saídas e soluções.

Trabalhar com qualidade dos produtos e serviços é a única maneira de se manter firme no mercado de trabalho, entendendo a necessidade do cliente e atendendo com a qualidade esperada.



Pesquise mais

Para saber mais sobre esse assunto leia os capítulos 13, 21 do livro de HOBBS, Betty Constance; ROBERTS, Diane. **Toxinfecções e controle higiênico-sanitário de alimentos**. 6. ed. São Paulo: Editora varela, 1993. Guia de Procedimentos para Implantação do Método de Análise de Perigos em Pontos Críticos de Controle (APPCC).

O cuidado e a preocupação ficam cada vez mais claros para o empresário no ramo da alimentação, e isso deve ficar também claro para seus funcionários. O cuidado no asseio pessoal, as proibições de uso de adornos na manipulação dos alimentos ficam a cada dia

mais perceptíveis. Isso nos leva a crer no crescimento da mão de obra especializada, isso mesmo, você está se especializando para fazer a diferença no mercado de trabalho e não ser mais um que compõe a lista de ter um diploma. Aqui você tem a chance de crescer e entender toda a engrenagem que move a gastronomia.

Nesta seção você está entendendo sobre como tirar uma empresa do risco de contaminação, e juntando com as demais seções desta unidade conseguiremos fechar o círculo que move este mercado.

Saiba que a pesquisa é a chave que o levará para o sucesso. Tudo muda muito rápido, a informação de ontem muitas vezes não é a mesma para amanhã. Traduzindo para o serviço de alimentação, as tendências mudam, as pessoas querem novidades e você deve ficar atento a elas. Porém, as únicas coisas que não mudam e apenas aumentam são regras e normas de segurança alimentar. O cuidado pelo bem-estar está sempre em primeiro lugar.

Sem medo de errar

Segundo o contexto de aprendizagem, a melhor maneira de compreensão é se colocar nas situações apresentadas e vivenciar por meio de questionamento as respostas e soluções. Em nossa situação-problema, levantamos questões a respeito da escolha de um negócio em alimentação, e observando a leitura sobre os cuidados que devemos ter ao manipular um alimento, podemos observar que a cada negócio, as exigências podem ser maiores ou intermediárias. Vamos lá, conduzir esse item com três exemplos:

- a) Restaurante Self-Service
- b) Delivery de Marmitex
- c) *Food Truck*

Nesses três exemplos temos a mesmas regras do APPCC (em manipulação, treinamento e gerenciamento), porém algumas vezes um pouco mais fácil de ser feito por causa do tamanho do negócio.

Quando falamos do exemplo do *Restaurante Self-Service*, pensamos num negócio de porte pequeno a médio. Sendo assim, as exigências de controle são maiores por ter um número maior de funcionários, e ainda pensando que os alimentos ficam expostos e que os clientes não têm o cuidado de prender os cabelos e que um fio pode cair nesses alimentos, a atenção e o cuidado tanto para verificar esse exemplo dado, como também de ficar medindo a temperatura dos alimentos expostos, é mais complexo.

No exemplo de *Delivery de Marmitex*, um negócio que pode ser de porte pequeno e médio, tudo varia do número de marmitex entregues por dia. Geralmente esse negócio tem como composição de sua brigada de cozinha 2 a 4 pessoas, mais uma telefonista e um motoboy – os quais não entram na cozinha. Voltando para a cozinha com 2 ou 4 funcionários, quais os cuidados que eles deverão ter? Vamos lá, o cuidado com a tábua de corte em não manipular mais de um alimento na mesma hora; bancadas sempre em ordem; não deixar a comida ficar reaquecendo a todo momento, o treinamento que todos os funcionários devem ter, e na hora de montar as marmitas, não ter contato com os alimentos expostos.

No exemplo *Food Truck*, o controle é mais fácil ainda, pois trabalham no máximo 2 pessoas e os itens a serem trabalhados são menores, facilitando os cuidados e o controle do APPCC, mas isso não significa que os riscos são menores.

Assim você consegue verificar que tudo se inicia pela Brigada de Cozinha, delegando funções, depois o treinamento e distribuições de responsabilidades sobre o APPCC, e aí começa o jogo do sabor com a prevenção, ou seja, inicia-se as preparações conquistando seu público-alvo pelo sabor e pela qualidade do produto oferecido. Ainda no negócio de *Food Truck*, quando falamos sobre contaminação cruzada (contaminação de alimentos mal manipulados), os maiores cuidados são: tábua de corte (a qual deve estar sempre limpa, higienizada com água clorada, e nunca se deve cortar mais de uma alimento sem antes limpá-la); o estoque deve

ser feito sempre sobre o cardápio, lembre-se de que em um *Food Truck* o espaço não é tão grande, por isso, ele deve ser sempre pensado e analisado, para que não aja perda de insumos e também para que todos eles fiquem armazenados corretamente, ou seja, secos – refrigerados – congelados, respeitando a necessidade de cada um deles. E o mais importante para que esses tópicos sejam aplicados corretamente é a mão de obra especializada e treinada. Treinar seus funcionários e o próprio proprietário é de extrema importância; os treinamentos devem ser sobre vigilância sanitária, em que aborda o APPCC – explicando como se elimina os riscos de contaminação, assim como o estoque e atendimento, pois além de todos os cuidados, o atendimento é o que faz a grande diferença em trazer o público esperado.

Avançando na prática

Entendendo e aplicando o APPCC

Descrição da situação-problema

O restaurante *Self-Service Comida da Vovó*, restaurante familiar com cinco anos de vida e com dez funcionários, é considerado um restaurante de porte pequeno com atendimento apenas no horário do almoço, no centro comercial. Era um restaurante que vinha tendo uma ascensão aceitável e boa, comparada com a situação financeira do país, e do dia para a noite a clientela começou a diminuir, a proprietária fez uma pesquisa de satisfação e levantou as seguintes informações: comida fria, salada com sujeira, cabelo encontrado no arroz, além de reclamações voltadas para o caixa, pois este fazia reposição das saladas.

Como podemos ajudar esse restaurante analisando os seguintes pontos já explicados anteriormente: Perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Controle, Monitoramento, Ação Corretiva? Lembre-se de todos os itens apresentados e traga para a realidade desse restaurante. Boa sorte, temos certeza de que você encontrará a melhor saída.

Resolução da situação-problema

Como você pode ter notado a aplicação dos sete passos de aplicação do APPCC não é algo difícil e sim trabalhoso, pois você deve ter se imaginado na situação-problema e para cada ponto analisado ter feito os apontamentos com um olhar administrativo. Este olhar costumamos chamar de *Consultor Gastronômico*, isso mesmo, você está se preparando para isso. Depois que seu relatório estiver pronto, você precisa agora montar a *implantação, gerenciamento e controle de programa de segurança*. Com essas novas aplicações, você terá a certeza de que o restaurante *Comida da Vovó* estará trabalhando e aplicando o APPCC corretamente.

Faça valer a pena

1. Com o decorrer da história e o aumento da população, os negócios de alimentos e bebidas tiveram que a cada dia se adequar à demanda de um público cada vez mais exigente, como também as regras e normas com o cuidado e saúde do seu cliente. Auguste Escoffier foi o idealizador da Brigada de Cozinha, inspirado no regime militar trouxe organização e hierarquia, a qual é aplicada nos restaurantes do mundo todo. Com esse método, Escoffier revolucionou o modo de trabalho, de modo que se não for bem aplicada as normas de controle de contaminação cruzada dos alimentos, pode acarretar sérios problemas para o estabelecimento.

Aponte a alternativa correta sobre a importância da Brigada de Cozinha e a visão de Escoffier.

- a) Organização, responsabilidade e contaminação cruzada.
- b) Organização, hierarquia, agilidade e qualidade.
- c) Hierarquia, qualidade, desmotivação e responsabilidade.
- d) Organização, hierarquia, responsabilidade e fluxograma.
- e) Nenhuma das alternativas estão corretas.

2. A APPCC – Análise de Perigos em Pontos Críticos de Controle nos mostra onde está o problema de contaminação cruzada, seja por manipulação, ou aspectos externos como *Salmonella* ou agrotóxicos, e como devemos fazer para solucionar.

Aponte qual alternativa está completa com os itens necessários para que o APPCC seja feito.

- a) Perigo, Hierarquia, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Controle, Recebimento.
- b) Perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Controle, Armazenamento.
- c) Perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Controle, Monitoramento, Ação Corretiva.
- d) Perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Fusão, Monitoramento.
- e) Perigo, Gravidade, Risco, Ponto Crítico de Controle, Ponto de Cocção, Monitoramento.

3. Após as análises serem feitas e os apontamentos apresentados e executados, a prevenção de estabelecer critérios de segurança para os alimentos é fundamental, para tanto precisa de conhecimento e bom senso na sua análise.

Usando seu conhecimento e bom senso, aponte a alternativa correta.

- a) Analisar, Planejar, Organizar, Monitorar.
- b) Comprar, Criar, Monitorar.
- c) Monitorar, Treinar, Criar.
- d) Fluxograma, Criar, Monitorar.
- e) Analisar, Compreender, Monitorar.

Seção 3.2

Gestão de produtos alimentares

Diálogo aberto

Prezado aluno,

Nesta seção trabalharemos a gestão de produtos alimentares e suas diferentes formas de armazenagens, respeitando as normas da vigilância sanitária e também de seu fabricante ou produtos. Trabalhar com alimentação requer certos cuidados, pois você estará lidando com a saúde de seu cliente, por isso é tão importante entender sobre esta seção. O grande problema que atinge hoje diversos negócios de alimentação é lidar com o descarte de insumos.

Dentro do contexto de aprendizagem que já vimos nesta unidade e escolhemos um negócio de alimentação, no qual o objetivo era trabalhar dentro de APPCC, expomos a você uma nova situação-problema, abordando as características desta seção.

Com base em um dos negócios já estudados, e conceitos definidos, o desafio agora é encontrar uma solução para a grande quantidade de insumos descartados. Em análise feita no final do mês, foi constatado que o descarte de insumos in natura e insumos de sobra de pedidos que são descartados, representam 20% do seu faturamento. Com base nesses dados e seguindo o contexto de aprendizagem, crie uma estratégia de correção para seu negócio.

Lembre-se de que seu cliente procura o melhor preço no melhor produto. Com esse problema solucionado verá que sua margem de lucro aumentará. Você está preparado para essa atividade?

Para respondermos a esses questionamentos abordaremos propriedades e características dos insumos, os materiais, formas de armazenamento e manejo destes, bem como a possível venda de insumos a serem descartados. Bons estudos e não deixe de estudar os conteúdos do *Não pode faltar* e também os materiais indicados.

Não pode faltar

O que precisamos enxergar primeiramente é que existem dois tipos de alimentos: os crus que o consumo se dá in natura e os alimentos termicamente modificados (cozidos, assados, fritos, etc.). Sabendo disto, devemos entender as características e necessidades de cada cocção e armazenamento de cada um deles.

No decorrer da história existem vários registros de intoxicação por alimentos crus contaminados, trazendo doenças ao ser humano. Muitas vezes as bactérias presentes nestes são decorrentes de contaminação por meio de fezes de animais, por isso, a necessidade de se tratar os alimentos crus através de lavagem com substâncias desinfetantes.

Sobre os alimentos termicamente modificados, ou seja, aquele que passou por algum tipo de técnica de cocção, este sim está seguro de contaminação ou pelo menos diminuiu o risco. Porém, nos dois casos vamos observar no decorrer desta seção que há necessidade de se atentar às temperaturas adequadas e estocagens dos alimentos.



Assimile

Segundo o livro Roteiro para *Elaboração de Manual de Boas Práticas de Fabricação em Restaurantes*, de Fênelon do Nascimento Neto (2005, p. 23), "alimento é toda substância ou mistura de substâncias no estado sólido, líquido ou pastoso, ou em qualquer outra forma adequada, destinada a fornecer ao organismo os elementos necessários a sua formação, manutenção e desenvolvimento".

Sabendo isso, podemos começar a trabalhar os fatores necessários, adequados ao nosso negócio de alimentos e bebidas, visando ao melhoramento das características de manejo dos insumos. Um destes fatores é entender seu cardápio para assim gerar lista de insumos necessários para o estoque. Lembre-se da necessidade de ter em mãos uma tabela sobre a sazonalidade dos produtos de hortifrúti, isso fará com que você economize e

também tenha sempre em mãos produtos com cores e aromas mais intensos. Saber quem é seu fornecedor, visitá-lo e verificar se a empresa trabalha com as normas de higiene necessária exigida pela vigilância sanitária é um aspecto de suma importância. Nesta visita observe:

- Edificação – se está em um espaço adequado, observe piso, parede e forro. Veja se o lugar é ventilado e bem higienizado.
- Manipulação – verifique se a matéria-prima utilizada está sendo manipulada dentro das normas de higiene e manipulação, seja ela para ser vendida ou distribuída.
- Manipuladores – verifique se estão uniformizados, com uniformes limpos, cabelos presos, sapatos fechados e sem adornos.
- Equipamentos e utensílios – verificar se os equipamentos estão funcionando diretos e limpos, assim como as bancadas.
- Transporte – verificar se existe veículo próprio para cada tipo de produto, caso não tenha um carro refrigerado o mesmo deve ter caixas térmicas para os transportes de resfriados e congelados.
- Conferência – ao receber um produto, sempre confira peso e temperatura, comparando com o que aparece na nota fiscal.

O próximo passo a ser apresentado é a forma de armazenamento e a manipulação dos alimentos antes de serem guardados. A manipulação deve ser feita com facas limpas e tábua para corte higienizadas. Seguir atentamente os cuidados com os manipulados, tendo mãos limpas, uniforme limpo, touca e sem adornos.

No caso de estoque e armazenagem deve se levar em conta três tipos de estocagem: refrigerados, congelados e secos. Obedecendo às normas de estocagem o que vence primeiro, sai primeiro. Sendo assim, organize qualquer um dos estoques por data de validade. Nunca coloque vegetais maduros junto de vegetais verdes, isso acelera o amadurecimento e seu estoque pode ficar prejudicado com isso. O local deve ser iluminado, arejado e limpo.

Alimentos enlatados devem ser colocados em prateleiras. Alimentos como pó e grãos devem ser estocados em caixas ou

potes de vidros com tampas apropriadas. E todos devem estar pelo menos 45 cm do piso, pois isso ajudará na limpeza do estoque.

No caso de produtos já abertos, não esqueça da necessidade de colocar a etiqueta datando a data de abertura e o tempo de validade.

Caso seu negócio seja vender o produto, por exemplo, num *fast-food* ou *delivery* outros cuidados a se ter com os produtos são: embalagem apropriada e etiqueta datando fabricação e validade, nome do alimento, marca (caso tenha) e a lista de ingredientes do rótulo deve constar em ordem decrescente.

E para finalizar, temos o que chamamos de descartes que podem ser divididos em lixo orgânico e inorgânico, seco, úmido.

- Descarte de lixo orgânico: de origem animal ou vegetal, como frutas, legumes, ossos, carnes. Podem ser restos de comidas, como apara de alimentos.
- Descarte de lixo inorgânico: origem sintético como plástico, vidros, alumínio e papéis.
- Descarte de lixo seco: lixo que não libera líquidos como descartáveis, produtos desidratados.
- Descarte de lixo úmido: lixo que libera ou retém líquido como embalagem de papelão encharcado.



Reflita

Quais seriam os fatores mais importantes a serem considerados na manipulação ou fabricação de alimentos, que asseguram a diminuição ou ausência de contaminação cruzada?

Sabendo disso, precisa-se cada vez mais de atenção na hora de produção e manipulação dos alimentos. Não deixar alimentos refrigerados fora de refrigeração e na parte mais fria, assim como carnes, aves e peixes.

Deve-se ter cuidado com as hortaliças, pois estas devem estar embaladas em sacos de congelar, deixando na parte menos fria da refrigeração, para que não queime suas folhas.

Ao descongelar algo, obedeça às normas de vigilância e descongele dentro de refrigeração e nunca fora.

Basta seguir regras básicas e o sucesso será alcançado!



Exemplificando

Observe como a gestão de produtos alimentares é específica e verifique como a característica dos insumos, assim como seu armazenamento, fornecedor, manipulação, venda e descarte são determinantes para um negócio bem-sucedido financeiramente, como também livre de contaminação cruzada.

A organização de sua gestão será o ponto mestre de seu negócio em alimentos e bebidas. Uma vez obedecendo os princípios básicos da boa administração, junto com as normas de manipulação de alimento, chegará a raciocínios lógicos e rápidos perante alguma situação de risco.

Colocando em prática tudo o que foi dito nesta seção e tendo mão de obra treinada e especializada, seu negócio só tem a crescer.

Apresentamos a seguir dois aspectos de trabalho básicos para compreender sobre os critérios de temperaturas e tempo de armazenamento. Assim, você conseguirá compreender a importância de seu estoque.

Quadro 3.1 | Critérios de temperatura e tempo de armazenamento

PRODUTO	TEMPERATURA	TEMPO DE ARMAZENAMENTO
Alimentos de “estoque seco”/embalagem fechada (farináceos, cereais, leguminosas, latarias, vidros)	Ambiente	Validade na embalagem
Alimentos pós-cocção congelados(inclusive pescados)	- 18°C	30 dias
Alimentos pós-cocção refrigerados	Até 4°C	72 horas
Carnes cruas refrigeradas, exceto pescados	Até 4°C	72 horas
Congelados industrializados (carnes, hortifrúti, pescados, sucos) embalagem fechada	- 18°C ou inferior	De acordo com o fabricante
Embutidos (embalagem fechada)	Orientação do fornecedor	De acordo com o fabricante
Frios (embalagem fechada)	Orientação do fornecedor	De acordo com o fabricante
Hortifrúti <i>in natura</i> refrigerados	Até 10°C	Indicado pelo produtor
Hortifrúti <i>in natura</i> estocáveis	Ambiente	Indicado pelo produtor
Laticínios (embalagem fechada)	Até 5°C	De acordo com o fabricante
Massas frescas	Até 4°C	72 horas
Ovos <i>in natura</i> refrigerados	Até 10°C	14 dias
Ovos <i>in natura</i> não-refrigerados	Ambiente	7 dias

PRODUTO	TEMPERATURA	TEMPO DE ARMAZENAMENTO
Pescados refrigerados	Até 4°C	24 horas
Produtos salgado, defumados, curados (embalagem fechada)	De acordo com o fornecedor	De acordo com o fabricante
Sobremesa refrigeradas	Até 4°C	24 horas
Sucos (xaropes) refrigerados	Até 10°C	De acordo com o fabricante

Fonte: Neto (2005, p. 111).

Quadro 3.2 | As armadilhas de uma cozinha

ALIMENTO	TEMPERATURA RECOMENDADA
Carne bovina, bifes de cordeiro e carne de vitela mediantemente cozidos	63°C
Hambúrguer, carnes em pães, porco, carne de vitela e assados, pratos com ovos	71°C
Sobras de perus e galinhas, molhos recheios e caçarolas	74°C
Peitos de galinha e de peru	77°C
Galinhas e perus inteiros, pernas coxas e asas, patos, gansos	82°C

Fonte: Neto (2005, p. 111).



Para compreender ainda mais sobre esse assunto indicamos:

BERTIN, Brigitte; MENDES, Fátima. **Segurança de Alimentos no comércio** – atacado e varejo. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011. p. 120.

FIGUEIREDO, Roberto Martins. **As armadilhas de uma cozinha**. Barueri: Manole, 2003, capítulo 15.

CEAGESPE. **Sazonalidade dos produtos comercializados no ETSP**. Disponível em: <http://www.ceagesp.gov.br/wp-content/uploads/2015/05/produtos_epoca.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2017.

A pesquisa vem nos mostrar novos caminhos e soluções a serem adquiridas no negócio de alimentação. Você descobrirá, por exemplo, que os maiores causadores de contaminação cruzada acontecem porque:

- A preparação de alimentos é feita muito antes da hora do consumo.
- Alimentos prontos que ficam fora da temperatura exigida por segurança.
- A cocção insuficiente mostra que o gestor não conhece seu negócio.
- A contaminação cruzada por esses aspectos ou por falta de treinamento.

Compreendendo esses fatores e unindo todos eles, e tendo a gestão a seu favor, você terá cada vez mais sucesso!

Chegamos ao ponto de desenvolver a compreensão apresentada como situação-problema. Na qual juntos usaremos todo o conhecimento adquirido nesta seção para achar as melhores alternativas para o seu negócio, em que o ponto crítico apresentado foi o descarte de insumos, sendo também diagnosticado que isso representa 20% do seu faturamento.

A gestão já apresentou falhas, então vamos lá:

- Primeira atitude a ser tomada é entender seu cardápio e verificar se os produtos estão obedecendo à tabela de sazonalidade. Lembre-se de que produtos de épocas são mais baratos, tem aromas melhores e cores mais intensas.

- Segundo ponto é a verificação de seus fornecedores. Já foi feita a visita e visto se realmente ele está apto para atendê-lo? No recebimento a nota está sendo conferida com o que ele está entregando, isso engloba: peso, temperatura e qualidade do produto individualmente.

- O terceiro ponto é como está o treinamento de seus funcionários, seja para manipulação correta dos insumos, como respeitar tabela de temperatura dos insumos ou de cocção. E também como seu funcionário está cuidando de seu estoque. Olhe e analise, o problema pode estar aqui.

Analisando esses fatores você chegará com certeza à solução de seu problema, lembre-se de que a gestão é o coração de seu negócio e por isso deve cuidar muito bem prestando atenção em todos os aspectos, qualquer descarte indevido dará um sinal negativo em seu faturamento.

Entendendo o estoque

Descrição da situação-problema

Um restaurante italiano do centro da cidade, clássico pelos seus molhos e massas, vem passando por motivo de perda de produtos. Depois de algumas análises e apontamentos chegou-se à conclusão de que o problema está no estoque, e claro que isso reflete automaticamente no departamento de compras. Embasado em tudo que vimos nesta seção, acreditamos que você é a pessoa certa para ajustar a vida produtiva desse restaurante. Contamos com você!

Resolução da situação-problema

Mais uma vez o convidamos a olhar para esse cenário com um olhar de *Consultor Gastronômico*, ou seja, não comece a apontar o dedo para os pontos que estão vindo na sua mente e sim, anote-os, entenda-os e obedeça aos critérios de cautela. Entenda o conceito que lhe foi colocado como *entendendo o estoque*. Analise todos os pontos que podem levar a um estoque improdutivo como:

- Sazonalidade.
- Cardápio.
- Equipe treinada.
- Departamento de compras: conhecendo bem os fornecedores.
- Descarte e desperdício.
- Arrumação de estoque seco, resfriado e congelado.

Ao compreender esses aspectos você chegará à conclusão do melhor a ser aplicado no problema apresentado.

Faça valer a pena

1. Com a gestão de alimentos e bebidas se tornando cada vez mais presente nos negócios e dando a devida importância sobre não apenas o produzir o alimento e sim administrá-lo, faz com que vários aspectos ganhem destaque, como é o caso do departamento de compras junto a seus fornecedores, o cuidado em escolher o fornecedor não apenas pelo preço e sim pelo preço e qualidade.

Ao visitar seus fornecedores devemos levar em conta:

- a) Edificação, manipulação, manipuladores, equipamentos e utensílios, transportes.
- b) Manipulação, equipamentos e utensílios, transportes.
- c) Manipuladores, transportes, edificação, manipulação.
- d) Equipamentos, transportes, equipamentos e utensílios.
- e) Utensílios, transportes, edificação, manipulação.

2. Com tantos negócios de alimentação e uma população cada vez mais exigente por novidades, o maior desafio hoje para bons gestores neste ramo é diminuir o lixo. Pensando não apenas no meio ambiente, mas também na fome que atinge o planeta. Precisamos entender melhor cada negócio e cada conceito que quer ser apresentado, e daí sim conseguir diminuir tanto descarte desnecessário.

Sendo o lixo uma grande preocupação dos tempos atuais, assim, assinale a alternativa que aponte quais tipos de lixo nos deparamos no ramo da alimentação.

- a) Lixo seco, lixo semisseco, lixo orgânico.
- b) Lixo orgânico, lixo inorgânico, lixo seco, lixo úmido.
- c) Lixo úmido, lixo inorgânico, lixo seco.
- d) Lixo inorgânico, lixo orgânico, lixo semisseco.
- e) Lixo semisseco, lixo seco, lixo úmido.

3. Vimos no decorrer desta seção que o estoque deve ter boa iluminação, ser arejado e que os produtos devem ser estocados conforme sua categoria e sempre o que vence primeiro sai primeiro.

Com base no estoque, qual a altura mínima que se deve ter a prateleira do piso?

- a) 12 cm
- b) 15 cm
- c) 22 cm
- d) 30 cm
- e) 45 cm

Seção 3.3

Gestão de produtos não alimentares

Diálogo aberto

Prezado aluno,

Nesta seção trabalharemos com a gestão de produtos não alimentares, na qual veremos sobre produtos químicos que se usam diariamente em restaurantes, como detergentes, sabão, desengordurantes, entre outros. Trabalharemos também com o descarte de insumos in natura e também com os *insumos cozidos*, que chamamos de *sobras* ou *restos*. De todos os pontos que discutiremos nesta seção, o mais intrigante é o descarte de comidas, mesmo que ainda vivenciemos em nosso país e em outros quadros de fome e desnutrição.

Em nosso contexto de aprendizagem desta unidade discutimos a importância da gestão de insumos para a produção de alimentos e bebidas, vimos a que devemos gerenciar de maneira adequada para evitarmos contaminação cruzada e outros aspectos que levam à perda da qualidade dos alimentos que produzimos, seja em alimentação saudável, hamburguerias, *food trucks*, marmiteix ou em restaurantes como um todo. Nesse aspecto, a gestão e estoque de produtos não alimentares, como os produtos de limpeza, descartáveis, ou papelaria e restos alimentares devem ser estocados separadamente dos produtos alimentares. Assim chegamos a nossa situação-problema desta seção, na qual vamos focar em como diminuir o descarte de “sobras” de um restaurante que atende por volta de 150 almoços/dia, e tem um descarte de “sobras” de aproximadamente 20kg/dia. Com base em tudo que já vimos nesta unidade e completando com esta seção, como ajudar esse restaurante a diminuir esse descarte de alimento e aumentar seu lucro? Para ajudarmos a responder a essa questão, estudaremos nesta seção as propriedades e características dos produtos não alimentares, os materiais e formas para armazenamento destes, o manejo e o descarte de produtos não alimentares.

Não pode faltar

Para compreender esta seção, primeiramente precisamos entender o crescimento da população do século XX, e a necessidade das indústrias nas produções de produtos alimentares para atendimento da massa. Além da necessidade de maior controle com a limpeza e manipulação dos alimentos, para ajudar a minimizar qualquer tipo de intoxicação alimentar, e também o aumento do descarte de lixo.

Muitas vezes mexemos com um produto de limpeza ou com uma embalagem para descarte de lixo (o qual deve ser feito corretamente, respeitando o meio ambiente), e como isso já é algo tão automático não prestamos atenção que, para esses produtos existirem, houve uma demanda e, esta demanda surgiu de uma necessidade para facilitar ou proporcionar maior segurança às pessoas.

Quando falamos de gestão de produtos não alimentares, estamos apresentando a você, leitor, a responsabilidade de uma série de produtos como: sabão, detergentes, desincrustantes, desinfetantes, cloro, álcool. Estes produtos químicos surgiram para viabilizar a higienização e aumentar a segurança alimentar.

Organize os boxes seguintes no local do texto em que você considerar mais adequado, inclusive alterando a ordem se preferir.



Assimile

Qualificamos como “sobra” todo excedente de alimento in natura ou pronto, que respeitou todo o processo de boas práticas e manipulação de alimento que já vimos nesta unidade. Qualificamos como “resto” aquele alimento que está fora do APPC, ou seja, das boas práticas de manipulação de alimentos.

Vamos definir o que são “sobras” e quais tipos podemos qualificar e o que são “restos” de alimentos para podermos entender os tipos de descartes, são eles:

- Sobras de alimentos não preparados – aquele estoque bem armazenado, porém muitas vezes comprado sem necessidade.
- Sobras de alimentos pré-preparados – aqueles alimentos que passaram por algum tipo de cocção. E por algum motivo não teve a saída prevista.
- Sobras de alimentos prontos – por algum motivo não teve a saída prevista, seja por grande quantidade ou falta de venda.
- Restos – alimentos que ficaram muito tempo em exposição, levando assim o comprometimento de sua qualidade de segurança alimentar.

Conhecendo como funciona e como são qualificados os tipos de sobras e restos, podemos entender que o descarte de um negócio de alimentação nos leva a lixos orgânicos e para isso temos a responsabilidade social e também com o meio ambiente de respeitar as leis municipais de descarte e onde descartar. Também frisamos a importância do saco de lixo correto e como deve ser firme, para que ao ser carregado não corra o risco de rasgar e espalhar todo lixo armazenado. Também há a necessidade de uma lixeira com tampa e pedal para que a pessoa responsável não tenha contato com a tampa, acionando a abertura com os pés.

O descarte de produtos prontos (qualificados como restos) é feito por não ter a permissão de doação, devido ao alto risco de contaminação e à multiplicação microbiana. Mas vale frisar que isso pode mudar a partir de uma política entre indústria, fornecedores, consumidores e transportadoras. Esse é um processo a ser discutido e quem sabe muito em breve possamos diminuir o nosso lixo de alimentos.

Quadro 3.3 | Segurança alimentar por temperaturas

Qualificação dos alimentos	Temperatura de segurança alimentar
Alimentos crus – refrigeração	4 °C
Alimentos cozidos – refrigeração	4 °C

Qualificação dos alimentos	Temperatura de segurança alimentar
Alimentos cozidos – aquecidos	Acima de 60 °C
Alimentos prontos não distribuídos – sobras refrigeração	4 °C por 24 horas
Alimentos prontos não distribuídos – sobras aquecidas	Acima de 60 °C por 12 horas

Fonte: Bertin e Mendes (2011, p. 65).

O tratamento dos resíduos para descartes não pode ser armazenado na área de trabalho, e seu local de armazenamento deve ser sempre limpo e higienizado.

Bertin e Mendes (2011, p. 120), em seu livro *Segurança de alimentos no comércio – atacado e varejo*, mencionam: “Embora a questão da geração de resíduos (ou rejeitos) seja mais evidentemente associada ao setor industrial, ela é pertinente a toda atividade humana. No setor de alimentos (comércio e preparação), o mais óbvio (ou visível) neste aspecto é a geração do “lixo” constituído pelos restos não utilizados ou sobras das matérias-primas. Entretanto, de forma mesmo evidente, o setor produz também os seus “efluentes”, na forma de descarte dos produtos utilizados nos processos de higiene e limpeza”.

Os produtos químicos que se usa para a limpeza e higienização, deve-se ter atenção em:

- Ficha de informação e segurança – cada produto deve ter suas explicações de uso em ficha ou no rótulo, e a pessoa que irá manipular deve seguir atentamente sobre quantidade e diluição.
- Material de Equipamento de Proteção Individual (EPI) – o uso de equipamentos como luva de material resistente, máscaras e óculos são necessários caso apareçam descritos na ficha de informação do produto e devem ser usados, a fim de preservar a saúde física do manipulador.

Quando falamos em sanitização, queremos apresentar um conjunto de procedimentos para a higienização do ambiente de

trabalho e os equipamentos. A superfície deve estar bem limpa, borrifando o desincrustante ou desengordurante e, depois deve ser feito um novo enxágue. O conhecimento e cuidados para a manipulação são primordiais nos fatores de: o não desperdício do produto, a conservação dos equipamentos e do meio ambiente, pois esses produtos são agentes poluidores.

A gestão é algo fundamental, e a atenção em controle de pragas, que podem ocorrer infestações se o lugar não estiver bem limpo e se os alimentos não estiverem bem armazenados. Deve-se seguir as normas de dedetização com empresas especializadas e que emitam os laudos necessários. Além da dedetização, deve-se ter o controle 3As (acesso, abrigo e alimento), com esses itens cuidadosamente controlados e monitorados, juntos com a limpeza diária, lixo fechado, telas nas janelas, ralos, grelhas, exaustores, manutenção com calhas e foros.

Assim também deve ser feito com o descarte de óleo, de modo que todo óleo armazenado deve ser entregue a empresas especializadas e que emitam laudos da qualidade do óleo que está sendo descartado.



Refleta

A importância de preservação do meio ambiente está ligada também ao setor de alimentação em alguns aspectos. Será que existe um comprometimento das médias e grandes empresas do ramo com a cadeia de eventos que podem gerar excessivas quantidades de restos alimentares?

Ao refletir sobre os pontos apresentados, temos uma ampla noção da importância da gestão em negócios de alimentação.

Vemos que ter uma equipe responsável e treinada com o acompanhamento de um gestor é importante.

Podemos contribuir ou contaminar o meio ambiente, e sabendo disso como será a postura de agora em diante? Quando falamos de poluentes como detergentes, desengordurantes, não usamos

apenas nos negócios ligados à alimentação, mas também no nosso dia a dia. Será que nossa consciência está tranquila? Será que estamos usando a quantidade necessária para que o enxágue não desperdice tanta água?

Ter a consciência que somos responsáveis por aquilo que cativamos e fazemos deve ser a primícia de um gastrônomo.



Exemplificando

Nesta seção temos duas grandes preocupações, a primeira sobre a segurança alimentar de sobras e restos de alimentos, e evitar contaminação cruzada. A segunda é com o descarte de insumos e de outros itens que impactam no meio ambiente.

Os fatores mais importantes nesta seção são: sobras e descartes. Ao compreender esses dois tópicos, entenderemos toda a seção e concluiremos a unidade toda.

Nesta unidade abordamos tópicos que se conversam entre si e que fecham com esta seção o raciocínio final, vemos a importância do meio ambiente em todas as suas vertentes ligadas ao ramo da alimentação. Vemos a importância de se programar em compras para não ter um estoque que pode virar descarte. Vemos também a importância de mão de obra treinada e especializada.

Com isso, podemos notar que gastronomia é muito mais que criar e decorar pratos, gastronomia é gestão, atitude, responsabilidade social, responsabilidade com o meio ambiente.



Pesquise mais

A pesquisa é sempre necessária para aumentar o conhecimento. Saiba mais sobre descarte e destino de alimentos no maior entreposto de abastecimento de hortifrúteis da América Latina, no vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cNBeoYX-viA>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

A diferença de você e seu colega de sala está apenas em um fator, o “Querer”. Quando se quer algo, se corre atrás, e temos certeza de que você está aqui para fazer a diferença. Então vamos pesquisar e ampliar as informações e assim poder ter sua opinião formada e contribuir cada vez mais em suas aulas, junto ao seu professor e colegas.

Sem medo de errar

Seguindo o contexto de aprendizagem e a situação-problema apresentada, analisamos um restaurante com atendimento de 150 almoços/dia e com um descarte muito grande de comida pronta. Com todos os pontos apresentados nesta unidade podemos ajudar esse restaurante, seguindo alguns passos de gestão e organização:

- Entender o cardápio e trabalhar em cima de sazonalidade dos produtos que serão usados.
- Aplicar treinamento de: higiene e manipulação de alimentos, estoque, armazenamento e descarte.
- Atender a necessidade do funcionário com os EPIs necessários e a harmonia no meio de trabalho.

Com esses passos o restaurante diminuirá o descarte, porque comprará apenas o necessário, o funcionário não fará mais do que precisa para que seus clientes possam ser atendidos e assim aumentará o lucro e a satisfação de todos.

Avançando na prática

Entendendo o manejo de produtos não alimentares

Descrição da situação-problema

O grande problema no ramo de alimentos e bebidas é o descarte de insumos. Como gestor você deve encontrar uma saída para o manejo adequado de produtos não alimentares, que leve ao menor descarte possível, gerando assim menos lixo.

Resolução da situação-problema

Como gestor você deve primeiramente apontar os pontos a serem trabalhados, como:

- Treinamento de funcionários.
- Compras.
- Armazenagem.
- Estocagem respeitando as temperaturas de cada produto.
- Manipulação e contaminação cruzada.
- Produtos químicos – higienização.
- Sobras e como reaproveitar.

Com base nesses itens, a situação será minimizada, diminuindo o descarte e gerando menos lixo.

Faça valer a pena

1. Vimos que os alimentos devem ser armazenados em temperaturas adequadas, conforme seus estados in natura ou cozido.

Quando se trata de um alimento cozido, ele deve ser conservado em uma refrigeração de:

- a) 4 °C
- b) 10 °C
- c) 20 °C
- d) 2 °C
- e) 6 °C

2. O descarte de óleo é uma preocupação nos dias atuais, por contaminar nossos rios e esgotos. Em restaurantes a quantidade de descarte de óleo é muito grande, devido à quantidade de produções feitas diariamente.

Qual é a forma correta de descarte do óleo?

- a) Através do ralo da pia.
- b) Através do saco de lixo.
- c) Através de garrafa plástica.
- d) Através de empresas especializadas.
- e) Através de lixo reciclável.

3. Os cuidados com treinamento e mão de obra especializada é algo fundamental para a segurança física do funcionário, assim como para a qualidade do trabalho.

Dentro de todos os treinamentos já apresentados, vimos nesta seção que para mexer com os produtos de limpeza, os funcionários devem entender de dois fatores, aponte quais são os corretos:

- a) Ficha de informação e segurança e usar o EPI.
- b) Compras e estoque.
- c) Descarte de insumos e higienização dos equipamentos.
- d) Contaminação cruzada e lavagem dos insumos.
- e) Ler instruções dos produtos e controle de consumo de água.

Referências

- ALVES, Rubem. **Variações sobre o prazer**: Santo Agostinho, Nietzsche, Marx e Babette. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2011.
- BERTIN, Brigitte; MENDES, Fátima. **Segurança de alimentos no comércio**: atacado e varejo. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011.
- BRYAN, F. L. et al. **Guia de procedimentos para implantação do método de análise de perigos em pontos críticos de controle (APPCC)**. Tradução de Gilian Alonso Arruda e cols. São Paulo: Ponto Crítico Consultoria em Alimentação, 1997.
- CEAGESPE. **Sazonalidade dos produtos comercializados no ETSP**. Disponível em: <http://www.ceagesp.gov.br/wp-content/uploads/2015/05/produtos_epoca.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2017.
- FIGUEIREDO, Roberto Martins. **As armadilhas de uma cozinha**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- HOBBS, Betty Constance; ROBERTS, Diane. **Toxinfecções e controle higiênico-sanitário de alimentos**. 6. ed. São Paulo: Editora varela, 1993.
- NETO, Fênelon do Nascimento. **Roteiro de elaboração de manual de boas práticas de fabricação (BPF) em restaurantes**. São Paulo: Editora Senac, 2005.
- RIT NOTÍCIAS. **Descarte de alimentos na Ceagesp vira refeições**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cNBeoYX-viA>>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- SILVA FILHO, Antônio Romão A. da. **Manual básico para planejamento e projeto de restaurantes e cozinha industrial**. São Paulo: Livraria Varela, 1996.
- SILVA JÚNIOR, Eneo Alves da. **Manual de Controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação**. São Paulo: Livraria Varela, 1995.

Administrando seu negócio

Convite ao estudo

Caro aluno,

Estamos entrando no coração da empresa. Nesta unidade, abordaremos a administração de um negócio de alimentação. Dentro da administração, precisa-se entender o C.H.A. – Conhecimento, Habilidade e Atitude, e saber como aplicá-lo. Veremos também alguns assuntos como:

- Oportunidade de negócios – abordaremos tendências no ramo de Alimentos e Bebidas, que a cada momento muda ou se resgata algo que não se fazia mais. Estar atendo a oportunidade de negócios é ter o *conhecimento* ao seu favor.
- Ferramentas gerenciais – trabalhar com a *habilidade* que você tem sobre o ramo de alimentação, é ter a seu favor a tecnologia tanto de sistemas, como também de equipamentos, para que otimize seu tempo e faça com que você ganhe em atendimento e qualidade.
- Gestão financeira básica - ter *atitude*, entender que dinheiro não é brincadeira, e que a matemática é razão. Você como gestor deverá tomar certas posições que muitas vezes não agradará as pessoas. Por outro lado, entender sobre pontos como Ficha Técnica, CMV – Custo de mercadoria vendida e Fator de correção, ajudarão a minimizar perdas e desperdícios, trazendo lucro e qualidade aos clientes e funcionários.

Quando se fala em abrir um negócio, seja ele qual for, alguns cuidados básicos devem ser tomados. Não importa o tamanho do negócio, a gestão é sempre o coração que revê

todos os outros setores. É necessário entender e aplicar os parâmetros de qualidade e ferramentas de marketing para atuação em empresas de produtos e serviços alimentícios, visando crescimento e desenvolvimento dos negócios e satisfação dos clientes e colaboradores, buscando, entre outros objetivos, elaborar um manual para gestão e controle de qualidade de produtos alimentares e não alimentares, da aquisição ao descarte deles.

No Contexto de Aprendizagem para a Unidade 4, conheceremos nosso cliente, uma Rotisserie conceituada chamada Terra Nostra no centro de São Paulo com 10 anos de tradição. Seu gerente Tadeu, iniciou na rotisserie como ajudante de cozinha, mas por ser muito prestativo e curioso almejou e chegou ao cargo de gerente. Mesmo sendo sempre atencioso com os clientes e também com os funcionários, está sendo cobrado pelos proprietários por queda nas vendas, muito descarte de insumos e falta de padronização nos pratos, visto que cada dia sai de uma maneira. É perceptível que Tadeu não passou por nenhum tipo de treinamento, ele tem todo perfil mais falta a ele C.H.A. – Conhecimento, Habilidade e Atitude para ser o gestor deste negócio.

Dessa forma, podemos perceber que não basta apenas atender bem e saber ouvir, mas é preciso conhecimento como gestor. Qual seria a melhor forma de padronizar os pratos, diminuir descarte de insumos e aumentar os lucros? Não basta apenas ter o conhecimento, precisamos saber usar a habilidade e ter atitude para executar cada um destes itens.

Bom estudo!

Seção 4.1

Oportunidades de negócios

Diálogo aberto

Prezado aluno,

Nesta seção, trabalharemos uma situação real de negócios de alimentos e bebidas, que nos remete a uma perspectiva de crescimento no segmento alimentício e também às tendências e ideias de novos negócios. Com a globalização, as informações são rápidas e assim também são as tendências, visto que algumas vertentes de negócios ora estão em alta e ora em baixa. Por essa razão, precisamos estar bem atentos e ter o conhecimento para discernir se o negócio vale realmente a pena.

Em nosso contexto de aprendizagem para esta unidade, conhecemos a Rotisserie Terra Nostra, uma conceituada rotisserie no centro de São Paulo com 10 anos de tradição. O gerente Tadeu está com dificuldade de vendas e precisa renovar seu cardápio com intuito de aumentar seu faturamento. Primeiramente, é necessário definir qual o público que realmente quer atender. Além disso, ele quer colocar em seu cardápio uma nova linha de massas artesanais, mas não fez o estudo de campo. Convidamos você a ajudar Tadeu a encontrar o melhor meio de analisar sua gestão e aumentar suas vendas. Será que devemos pensar em quem serão seus concorrentes diretos e indiretos? Como atrair clientes? Qual perspectiva de crescimento na mudança do cardápio?

Jim Rohn, um empreendedor, certa vez disse: "Se você não está disposto a **arriscar**, esteja disposto a uma vida comum". Pense nisso e vamos nessa!

Não pode faltar

Conceituar um negócio de alimentos e bebidas é desenvolver sua identidade tanto para o mercado quanto para seus clientes. O primeiro tópico para determinar essa identidade é a definição do cardápio, nele são levados em conta tanto forma, cor, estilo de

papel, quanto os tipos de pratos e bebidas que serão oferecidos ao cliente. Para definição e escolhas dos pratos e bebidas, antes deve-se ter uma análise de campo e definir qual tipo de cliente irá atingir.

O segundo passo é a definição do logotipo, formação de website, se for atendimento ao público, precisa ser definida a ambientação do estabelecimento. Um notável diferencial em grandes centros é o conforto de um estacionamento ou convênio com estacionamentos privados.

A cada dia vemos o crescimento em negócios de alimentos e bebidas, as pessoas estão comendo fora do lar com mais frequência e são mais exigentes com a qualidade do que se come e com o preço que é oferecido, pois, ao mesmo tempo que se quer qualidade, ela tem que caber no bolso.

Geralmente, a frente de um negócio de alimento e bebida está um gestor que pode ter uma formação na área ou, às vezes, entende de gestão mas não é da área de alimentação. É comum ver o Chef fazendo o papel de gerente, abrindo uma vaga de *Sous chef* para cuidar da cozinha pois, se torna impossível conseguir se responsabilizar pelo cardápio e cozinha, bem como por assuntos importantes de controles de custos e compras.

Um negócio de alimentação não tem descanso, seu gestor menos ainda, pois todos os dias está em suas conferências sejam de estoque, compras, vendas, funcionários ou clientes. Está sempre à procura de novas oportunidades e tendências para que seu estabelecimento esteja sempre atualizado e à frente do concorrente. Para isso, seu cardápio deve estar atualizado e seus funcionários devem seguir as atualizações, principalmente os garçons, que podem ser considerados como mais importantes em um restaurante visto que são os vendedores. Se eles não acreditarem no negócio, não conhecerem os pratos, como poderão vender? Não adianta ter o melhor e mais estrelado chef em uma cozinha sem ter quem vá comprar seus pratos.

O que era tendência ontem, muitas vezes se torna velho hoje, o contrário também pode ocorrer. Houve uma febre das vans de cachorro-quente, todo mundo queria investir nesse negócio, depois teve a chegada dos *Food Trucks* e hoje não ouvimos tanto frenesi

a respeito do assunto, fazendo a cada dia que os *Food Trucks*, se reinventem. Com um investimento alto, se tem a necessidade de se reinventar e atrair o público por custo-benefício, levando em conta qualidade e agilidade.

A tendência do momento são alimentos orgânicos e naturais, não apenas em restaurantes, mas há uma grande oportunidade com as marmitas para o dia a dia, o mesmo ocorre com a linha *Fitness*. As pessoas estão cada dia mais procurando conforto e bem-estar, seja em sua moradia, no trabalho, mas principalmente em sua alimentação, isso nos faz perceber a importância da frase de Brillard Savariam, "Diga-me o que comes que direi quem tu és". Pode se dizer que o alimento é o remédio mais saudável que existe, por isso, as pessoas estão cada vez mais interessadas nos produtos orgânicos e naturais.

Outro grande crescimento no Brasil, principalmente em São Paulo, são os estabelecimentos especializados em comida vegetariana e vegana, os adeptos deste tipo de alimentação vêm aumentando e um olhar especial para este público pode fazer a diferença para se obter sucesso num mercado alimentício tão competitivo.

Quando se aborda o tema tendência, a ideia é quebrar paradigmas e deixar que seu olhar veja o que ninguém viu. Assim está sendo com os negócios de alimentos *Pets* – comida caseira para cães e gatos. Atualmente, o mundo Pet invadiu nossos lares, e seu bichinho de estimação perdeu esse título para ser tratado como membro da família. Alguns negócios estão fazendo a diferença e aumentando o olhar para este mercado. No entanto, para entrar em um negócio assim, você deve ter muito mais que amor aos animais, mas sim a responsabilidade de ter um médico veterinário que entenda de nutrição animal, o que fará toda diferença na composição nutricional do alimento, que na maioria das vezes são vendidos congelados.

Assim como um garçom é importante para um restaurante, todos que farão a frente do negócio também são essenciais, pois abordar o cliente sendo agradável e falando com segurança sobre o que está oferecendo, proporciona conforto e, conseqüentemente, credibilidade no negócio.

O ato de abordar alguém e oferecer seus produtos, é muito mais que simplesmente vender o produto. A abordagem envolve carisma e confiança no que se quer vender, e ao mesmo tempo, do outro lado, existe um cliente pronto para questionar e até dizer não, e para que ele seja cativado, precisa apenas sentir segurança e confiança em quem está vendendo o produto.

Dessa forma, vemos como gerir é muito mais que lidar com números ou estar à frente de uma cozinha, gerir é compreender a complexidade de seu negócio, ver o que ninguém não viu, acreditar, seguir a frente da concorrência, ter o controle e o planejamento sobre seus números, entender a necessidade de mudança e mudar!



Assimile

Gestão é um conjunto de conhecimento cujo foco é sempre a obtenção de resultados. A gestão não deve ser feita apenas pela diretoria, mas sim por todos funcionários que estão envolvidos no processo.

Alguns caminhos que continuam dando certo e fazendo o mercado de alimentos e bebidas crescer são:

- Entender o público-alvo e seu produto.
- Trabalhar o marketing do seu negócio.
- Customização contínua em alta pode ser seu grande diferencial.
- Expansão de franquias.
- Alimentação móvel, como o caso de *Food Truck* em feiras, hípicas e festas típicas.
- Regionalidade, respeitar e aproveitar os alimentos por região é algo que vem atraindo um público incrível.
- Tendências como alimentação saudável, continua crescendo a cada dia, seja na versão *gourmet* ou *fitness*.

Com esses itens bem resolvido e definidos, o caminho começa a se abrir e ficar mais claro. Devido a correria do dia a dia e também a necessidade de saúde, o ramo de comida

saudável cresce a cada ano, e o melhor é que vem junto com o *slowfood*, como marmitas gourmetizadas e produtos respeitando a sazonalidade e produtores locais.

O público está cada vez mais exigente e a criatividade de se reinventar é mais que necessária, sendo a qualidade é algo fundamental. As padarias, shoppings, centros empresariais e restaurantes estão a todo momento se reinventando para atrair público, seja na hora do almoço ou no jantar. Podemos também apresentar as cafeterias que hoje não servem somente café, mas sim coquetéis a base de café. Os bares hoje se tornaram pequenos restaurantes, pois, além dos petiscos tradicionais para acompanhar o *chopp*, oferecem uma carta de almoço e jantar bem atraente.

As tendências podem ser divididas em comida e tecnologia. Podemos definir da seguinte forma:

- 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.

Gerir um negócio de alimentação é estar antenado em tendências, no seu público-alvo e na necessidade que ele apresenta. Podendo apresentar não apenas um chef, e sim um consultor a frente do negócio, são características que estão ganhando força a cada ano.

Como cada negócio tem seu próprio estilo e necessidade, e com interesses mercadológicos envolvidos, a prática de gestão também deve ser diferenciada.

Uma gestão deve ser baseada nos princípios básicos de administração com planejamento, organização e controle. Vamos entender um pouco sobre cada um desses itens.

Quadro 4.1 | Definição dos tópicos administrativos

Planejamento	É a estruturação do negócio e das ações estratégicas.
--------------	---

Organização	É a estruturação do que se planejou, o lado operacional do negócio.
Controle	Ter as informações e analisar os resultados, sejam eles positivos ou negativos.

Fonte: elaborada pela autora.

Analisando o quadro anterior, definimos a figura do gestor e, para entender esta figura, apresentamos um resumo sobre essa função:

- Gestor – tem o papel de gerir e conduzir pessoas a atividades operacionais relacionadas ao tipo de negócio. Deve ouvir, treinar, compreender e liderar.

O mercado está cada vez mais dinâmico e com a globalização nos apresenta a necessidade de agilidade e de metodologia que podem significar em processos e nas empresas.

Existem os fatores externos que estão ligados automaticamente a empresa, eles se definem em: concorrência direta ou indireta, fornecedores, governo e cliente. Para tanto, é preciso estar sempre atento às mudanças e ao mesmo tempo à criatividade de tendências e suas abordagens de venda devem estar sempre focadas no cliente.



Refleta

Segundo Rubem Alves, em seu livro *Variações sobre o prazer – Santo Agostinho, Nietzsche, Marx e Babette*. Diz que: "...O dinheiro tem que ser subordinado ao prazer, a utilidade tem de estar a serviço da alegria. Será que isso é possível? Ou será só um sonho?..."(ALVES, 2011 (p. 46).

Identificar o processo operacional dentro do negócio, saber lidar com pessoas de diferentes personalidades, trazendo a elas a responsabilidade de todo o processo faz com que o gestor se destaque e ganhe cada vez mais sucesso na área.



De acordo com Maricato (2010)

“... os bares e restaurantes ganham cada vez mais importância como negócio para empresários criativos. Mas, são também um negócio para profissionais conscientes das dificuldades que implica, capacitados para preveni-las e enfrentá-las” (p. 204).



Negócios de alimentação estão em alta, seja em grandes centros urbanos, na área de turismo ou simplesmente em uma alimentação fora do lar no horário do expediente. Vemos que mesmo diante do cenário econômico atual do nosso país, os bares e restaurantes continuam cheios.

Cabe ao gestor atrair seu cliente e driblar a crise, ser criativo, entender sobre o negócio e ter percepção e capacidade para resolver os desafios que aparecerão no meio do caminho. Deve-se também estar atento as tendências e as mudanças, que são apresentadas diariamente pela mídia e pelo próprio público.

Planejamento, organização e controle são o tripé de um negócio de alimentação e o gestor deve estar atento a cada um deles e dominá-los.



Saiba mais sobre algumas tendências e oportunidades do mercado que denotam a importância de se transformar e se recriar a cada dia conforme a necessidade do público. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=947vZ7EFjjU>> e <<https://www.youtube.com/watch?v=F40eKyxPo68>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

Sem medo de errar

A nossa situação-problema apresentada nos direciona para a necessidade de renovação de um cardápio de uma Rotisserie. Seu gerente Tadeu precisa aumentar as vendas e, em relação a

elaboração do cardápio, ele precisa lançar um novo produto, uma massa caseira.

Primeiramente, precisamos arrumar em grau de importâncias os tópicos a serem resolvidos, pode se trabalhar na seguinte ordem:

- Treinamento de pessoal – é necessário primeiro estruturar um treinamento de gestão desde o gerente até os funcionários.
- Análise do público-alvo para saber se a nova massa que está sendo desenvolvida, ainda no papel, terá aceitação do público tanto em qualidade como em preço.
- Quem serão seus concorrentes diretos e indiretos e com quais preços eles estão trabalhando.
- Pesquisa sobre tendências ligadas a restaurantes familiares, como por exemplo estacionamento e área infantil.
- Cardápio não apenas para adultos, mas também para o público infantil.
- Com o cardápio feito, fechar fornecedores e definir padrão de preço.

Se estes tópicos forem bem discutidos, a situação-problema terá sido resolvida.

Avançando na prática

Entendendo a gestão administrativa

Descrição da situação-problema

Depois de termos visto os aspectos mais relevantes desta seção, o convidamos a encontrar a saída para o Bar dos Amigos, um bar localizado no centro da cidade, "point dos jovens" e que vem passando por problemas de gestão administrativa e operacional.

Falta um planejamento melhor sobre a atuação do gestor, seus garçons a todo momento dão o famoso "chorinho" aos clientes e

não cobram. Sabendo que a bebida é o maior lucro de um bar, existe algo errado, pois não há lucro. A cozinha sem organização e com um cardápio muito extenso tem muito descarte de insumos, mesmo de pratos-prontos por terem sido pré-preparados acreditando que seriam pedidos. Não há verificação de estoque e as compras são feitas aleatoriamente sem nenhum controle, o que está deixando o estoque um caos.

Usando todos os argumentos necessários que já vimos, aponte as soluções para eliminar tantos problemas e aumentar o lucro.

Resolução da situação-problema

Para a resolução desta situação-problema, é necessário:

- Identificar o conceito e o público-alvo.
- Fazer um traçado no planejamento, ligando o cardápio às compras e também à mão de obra.
- Organizar todos os setores e equipamentos.
- Iniciar um controle analisando o descarte de insumos e os valores do quanto se jogou fora.

Com essa solução apresentada, os problemas serão facilmente resolvidos.

Faça valer a pena

1. As oportunidades de negócio no ramo da alimentação têm várias vertentes, uma delas são as tendências que a todo momento ditam regras e atraem grande público.

Quando falamos em tendência de mercado, um estabelecimento não deve abrir mão de dois itens, aponte qual a alternativa correta.

- a) Gestão e Cardápio.
- b) Comida e Tecnologia.
- c) Cliente e Público-alvo.
- d) Finanças e Marketing.
- e) Decoração e Estacionamento.

2. Gestão é a parte que comanda todo o negócio, sabemos da importância da função de um gestor em gerir e conduzir as pessoas em suas atividades operacionais. Cabe ao gestor não apenas trazer lucro ao estabelecimento, mas também trazer confiança e bem-estar aos funcionários e clientes.

Em relação ao gestor, ele deve saber:

- a) Ouvir, treinar, compreender e liderar.
- b) Gerir e se organizar.
- c) Cuidar das finanças e de compras.
- d) Saber a falar em público e cuidar da folha de pagamento.
- e) Treinar os funcionários e fazer as compras.

3. A administração nos apresenta o C.H.A. – Conhecimento, Habilidade e Atitude, quando sabemos interpretar e entender essas três funções, vemos que todos os outros itens que trabalhamos dentro da administração ficam mais claros.

Qual das alternativas abaixo está correta quando falamos em Tópicos Administrativos?

- a) Gerir, comprar e treinar equipe.
- b) Planejamento, organização e controle.
- c) Planilhas, fornecedores e mão de obra especializada.
- d) Atenção nas tendências e saber ouvir.
- e) Alimentação saudável e *Slow Food*.

Seção 4.2

Ferramentas gerenciais

Diálogo aberto

Caro aluno,

Esta seção nos traz alguns apontamentos a respeito de como podemos trabalhar as habilidades que nos permitirá conhecer mais sobre a gestão do ramo de alimentação em relação aos produtos ou serviços oferecidos, tendo a nosso favor a tecnologia, tanto de sistemas, como também de equipamentos para que se otimize o tempo e se ganhe no atendimento e na qualidade.

Em nosso Contexto de Aprendizagem, conhecemos a Rotisserie Terra Nostra, localizada no centro de São Paulo, sendo uma referência tradicional para região. Mas, como todo negócio, se não tiver uma boa gestão, apresentará problemas. Isso está acontecendo na Terra Nostra, os proprietários pediram ao seu gerente Tadeu para criar um novo cardápio, o qual deverá ter um lançamento de uma massa fresca. Tadeu não tem uma formação que o habilite de maneira adequada sobre desenvolvimento de um novo cardápio e ele também não tem total domínio sobre como fazer o lançamento de uma nova massa fresca. Isso é muito comum nos estabelecimentos de alimentos e bebidas, onde alguns proprietários querem novidades, lançamentos e criatividade, no entanto, não verificam se seu funcionário tem total conhecimento para tanto. Assim, chegamos a situação-problema dessa seção. Nosso objetivo é conseguir informações que ajudem Tadeu na criação de um novo cardápio e nos passos para o lançamento de uma nova massa fresca.

Para contemplarmos nossos objetivos, abordaremos os aspectos fundamentais sobre produtos e serviços, bem como a gestão adequada e os aspectos do controle de qualidade e das estratégias para o desenvolvimento e situações que geram satisfação de colaboradores e clientes. Lembre-se do C.H.A. – Conhecimento, Habilidade e Atitude, saia fora do conforto de seus pensamentos, se esforce em achar as alternativas mais reais, assim, você verá que o simples pode ser mais complexo que parece.

Aspectos fundamentais sobre produtos e serviços

Muitos estabelecimentos de alimentos e bebidas se dividem entre pessoas que querem ser proprietárias de um bar ou restaurante e tem dinheiro para o investimento, no entanto, nunca trabalharam na área; ou são *gourmet* e querem tornar seu prazer em profissão; ou ainda porque comida sempre está em alta, independentemente da crise que possa estar se passando no país. Mas, infelizmente, poucos sobrevivem a realidade deste concorrido mercado, pois, para entrar neste negócio, assim como em outros, é necessário conhecimento sobre aspectos fundamentais do que vai se vender e qual serviço será aplicado. Para tanto, é preciso dar atenção aos fornecedores, ter um estudo de qual público irá atender, ter uma equipe treinada em todos os aspectos, principalmente em relação aos equipamentos que irá operar, ter responsabilidade, pé do chão e buscar conhecimento. Esses fatores são princípios essenciais nesse processo, pois, trabalhar com alimentos está num contexto que tem ligação direta e indireta com saúde.

Para entendermos melhor esses aspectos, precisamos contextualizar alguns itens fundamentais como: globalização, competitividade, estabilidade, eficiência, liderança, conhecimento, responsabilidade social e meio ambiente, dentro do negócio de alimentação.

- Globalização – nos apresenta uma gestão inovadora em compras, marketing, treinamento e padronização.
- Competitividade – entender seus concorrentes e o poder que eles representam dentro do negócio.
- Estabilidade – ter um cardápio com preços que não oscilam ajuda o cliente a levar em conta preço-qualidade. Isso é 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 linha de produtos que é oferecida.

- Liderança – a liderança é algo para poucos, mas precisa ser administrada de maneira correta. Deve ter transparência, autenticidade, conhecimento, seriedade, dinamismo, ética e relação 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 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.



Assimile

Maricato (2005, p. 30) afirma que

“Numa era de globalização, estabilização e alta competitividade, o empresário que quiser entrar e progredir no setor de bares e restaurantes tem de adquirir conhecimento sobre evolução do mercado, assim como possuir várias qualidades pessoais e empresariais”.



Estratégia de desenvolvimento

Para se desenvolver um produto, primeiramente deve-se entender e ver onde ele caberá no mercado de venda. O desenvolvimento pode ser uma parte lucrativa, mas precisa ser analisado, caso contrário será temporário. A pesquisa de mercado sobre isso é fundamental, bem como entender a necessidade e a aceitação das pessoas sobre o produto que está sendo oferecido. No setor de marketing, juntamente com a cozinha, pois estamos falando de alimentação, deve-se ter uma cumplicidade de informações para que todos os detalhes sejam informados e, assim, ter sucesso no desenvolvimento e lançamento do produto.



Saiba mais sobre estratégias de desenvolvimento de produtos alimentícios no artigo, disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/320.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2018. O artigo traz perspectivas interessantes em relação ao desenvolvimento de alimentos funcionais.

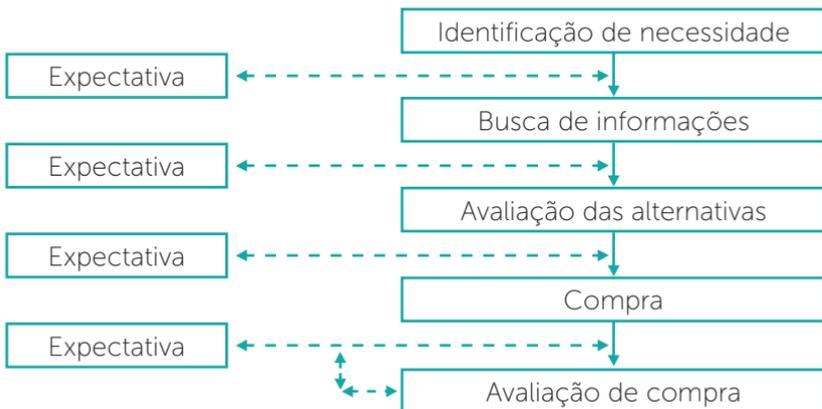
Aspectos fundamentais na gestão de produtos e serviços

O setor de alimentação está em crescimento e a gestão é o grande diferencial para que este negócio permaneça aberto e saudável financeiramente, o conhecimento sobre gestão eficiente, garante uma refeição de qualidade, para isso, é essencial ter uma equipe bem treinada e de forma contínua. Os cuidados na hora da compra são importantíssimos para garantir a qualidade dos insumos, tanto para novos produtos quanto para aqueles já consagrados em qualquer cozinha. O controle de compras e estoque é sempre relevante nesses negócios, por isso, as compras estão sempre em destaque, os controles de gastos e desperdícios são sempre bem analisados. E o estoque deve ser bem definido e controlado.

- **Estoque mínimo:** é o volume mínimo necessário de produto para atender o cardápio quando ocorre atraso de entrega ou há uma 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 ser analisado o estoque mínimo e máximo, se tem 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 seu 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.

Figura 4.1 | Identificando necessidades de compras



Fonte: adaptada de Fonseca (2002, p.13).

Aspectos de controle de qualidade de produtos e serviços

O controle de qualidade está sempre ligado a padronização e ao treinamento. Quando o gestor coloca sua equipe num patamar de respeito e confiança, ela retribui com um trabalho responsável e de qualidade. A qualidade é a excelência a ser alcançada em qualquer negócio, mas, na alimentação, ela aparece por meio do visual, do atendimento e do paladar. Um negócio que não tiver esses três itens, não conseguirá sobreviver nesse ramo.



Pesquise mais

Entenda mais detalhadamente a gestão de qualidade em unidades de alimentação coletiva no trabalho de Stella Stead Gomide Carneiro de Freitas. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/446/1/2004_SthelaCarneiroFreitas.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2018.

Um outro fator relevante é o marketing que, a princípio, trabalha os 4P's (produto, preço, praça e promoção) e também os 4C's (cliente, custo, conveniência e comunicação).

Ao trabalharmos com os 4P's e os 4C's, fazemos perguntas que nos auxiliam aonde precisamos chegar. O marketing também

está ligado a propaganda de seu produto ou serviço, seja por redes sociais ou por mídia impressa, a propaganda é que venderá 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.



Refleta

O marketing direcionado a bares e restaurantes deve observar a existência de mercado para absorver o que se está oferecendo?

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 4C's foram respondidas corretamente e com sinceridade, sem colocar sua vontade ou seu sonho.



Exemplificando

Segundo a matéria do Portal da Educação, "[...] as indústrias de alimentos têm utilizado o mesmo como uma estratégia em marketing, tornando o marketing nutricional uma forma de diferenciação de produtos, o que caracteriza uma estratégia inovadora com o objetivo de fornecer informações nutricionais sobre seus produtos ao consumidor, permitindo-lhes a opção consciente de produtos alimentícios de acordo com o estilo de vida de cada consumidor. Inicialmente foi utilizada pela indústria a tática de incluir tabelas de valores nutricionais nos rótulos alimentícios, o que virou lei de rotulagem nutricional, passando a não ser mais um diferencial, mas sim uma obrigatoriedade. O uso de estratégias de marketing nutricional insere a marca na promoção da saúde pública, o que torna a empresa participante do processo de educação alimentar da população, gerando benefícios à marca. A indústria deve estar atenta às estratégias com o objetivo de influenciar o comportamento de compra do consumidor por meio de características como ter habilidade para se adaptar a um único formato; direcionar-se a grupos-alvo bem definidos; analisar poder de compra e quotas de mercado significativas; ser funcional e ter habilidade para captar a imaginação do consumidor". Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/estrategias-de-marketing-de-alimentos/18210>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

Satisfação de colaboradores e clientes

Uma equipe bem treinada e respeitada faz toda a diferença. O gestor deve passar esse conceito para seus colaboradores. Todos estão dentro do mesmo barco, que querem que o negócio cresça para que cada um tenha oportunidade de desenvolvimento e plano de carreira. A satisfação do cliente vem do atendimento ágil, gentil e com qualidade, se seus colaboradores estiverem felizes, isso passará aos seus clientes, trazendo conforto e bem-estar, afinal esse é o objetivo de hospitalidade.

Segundo o Sebrae:

“A importância em medir a satisfação do cliente vem da necessidade de se sobressair perante a concorrência, que é bastante acirrada no nicho. Alguns diferenciais que levam os clientes a priorizarem um estabelecimento perante outro são diversos e incluem principalmente: qualidade, preço e atendimento. A partir daí, surge a necessidade de a empresa conhecer seus pontos positivos e negativos, para então traçar estratégias de melhoria e de marketing de relacionamento. Essas medições podem ser realizadas a partir da aplicação de pesquisa de satisfação” (SEBRAE, 2014, p. 1).

Dessa forma, existe várias maneiras de se obter informações dos clientes a respeito da sua satisfação com o que lhe está sendo oferecido no ramo de alimentos e bebidas. Ainda, para o Sebrae

“é importante conhecer o porquê e resolver o problema, bem como o que faz com que o cliente volte ao estabelecimento. Uma reclamação não deve ser recebida como um aspecto negativo, mas sim como um feedback”. (SEBRAE, 2014, p. 1).

Assim, podemos analisar que as ferramentas gerenciais dentro do ramo de alimentos e bebidas se completam e se fortalecem por um gestor que traz o espírito de liderança e de desenvolvimento. Hoje em dia o gestor deve ter conhecimento, mesmo que básico, sobre todas as áreas, para torná-lo apto a ágil no mercado,

fazendo uma gestão ativa e inovadora e que atenda as tecnologias e tendências, uma vez que o ramo de alimentação é um dos que mais cresce no Brasil.

Sem medo de errar

Caro aluno,

Depois de tudo que você leu e compreendeu, chegou a hora de ajudarmos o Tadeu, gerente da rotisserie Terra Nostra a achar numa saída para a criação de um novo cardápio e tomar os passos necessários para o lançamento de uma nova massa fresca.

Primeiramente, vamos resolver a questão da criação de um novo cardápio, lembrando que o cardápio é muito importante para um estabelecimento, ele passa toda a identidade do serviço e dos pratos e bebidas oferecidas, sem ele, seria como chegar em um estabelecimento e o garçom ter que falar tudo que tem para ser oferecido. Isso seria muito estranho. Portanto, o cuidado com o desenvolvimento de um cardápio é muito importante e também difícil de ser preparado, para isso, deve ser levantado alguns pontos:

- Planejar e Organizar as ideias e o que se espera do cardápio.
- Total conhecimento do público alvo.
- Atenção nas datas comemorativas como dia das mães, dia dos namorados entre outras. Lembre-se que o cardápio bem elaborado traz bons resultados financeiros ao estabelecimento.
- No cardápio, devem permanecer os pedidos que mais saem e retirar os menos requisitados.
- Atenção na sazonalidade de insumos.
- A cor do fundo, a fonte e o tamanho das letras devem ser legíveis, trazendo conforto para a leitura.
- O tipo de papel deve estar de acordo com o que quer ser vendido.

Depois de analisar os tópicos, Tadeu ficará mais confortável em ter cerca de 50% das questões resolvidas. Claro que durante a resolução desses passos, surgirão novos questionamentos e novas respostas.

Sobre o lançamento da massa fresca, para que entre também no cardápio, estamos falando de um novo item e, como qualquer lançamento de produto, se deve atentar em:

- Onde caberá este novo produto em minha carteira de clientes?
- Qual o diferencial que ele trará aos meus clientes e como atrairá novos?

Para essas perguntas, é sempre importante ter como resposta a pesquisa de mercado, lembre-se que o público está cada vez mais exigente e se a massa tiver um diferencial, dentro do que o público espera, essa será um sucesso.

Avançando na prática

Entendendo o marketing da empresa

Descrição da situação-problema

Vimos nesta seção, a importância do marketing numa empresa e que o marketing não é apenas propagando, ele também está ligado ao desenvolvimento, a criação, a layout e a compras. Pensando nessas ideias e dentro do Contexto de Aprendizagem, desenvolva o layout da massa desenvolvida pela rotisserie Terra Nostra.

Para desenvolver este layout, siga os seguintes passos:

- Definição do nome.
- Cores do logotipo
- Informação para colocar no rótulo da embalagem.
- Publicidade, seja de mídia impressa ou televisiva.

Resolução da situação-problema

Para que um layout seja desenvolvido, não precisamos ter tanto domínio sobre o marketing, mas precisamos ter controle sobre o negócio com o qual estamos trabalhando.

Com o conhecimento e total domínio sobre a empresa, inicie analisando:

- a) As alternativas de nome da nova massa fresca.
- b) O tipo de fonte e tamanho da letra.

Com esses dois passos, você já iniciou o desenvolvimento do layout, lembre-se que é um lançamento e que a rotisserie Terra Nostra já tem seu logotipo, o que estamos fazendo é criar uma identidade para o novo produto.

O segundo passo é a definição de cores, fique dentro de duas cores apenas, pois, caso coloque alguma foto, pode ser que tenha muita informação, isso desviará a atenção do cliente.

A definição de mídia é a etapa mais simples, tenha contato com a redação desses meios, aponte pelo duas mídias e apresente o produto desenvolvido com todo marketing feito.

Faça valer a pena

1. Marketing é uma ferramenta de grande importância dentro de uma empresa. É através dele que as pesquisas acontecem, análises de cores, formatos e layout são desenvolvidos. O marketing também faz o papel de interação com o público em suas pesquisas de satisfação.

No marketing atual, também falamos de 4C's, aponte qual resposta abaixo está correta.

- a) Competitividade, cliente, compatibilidade e competência.
- b) Customização, cliente, competência, custo.
- c) Características, cliente, cortesia e comunicação.
- d) Cliente, custo, conveniência e comunicação.
- e) Conveniência, cliente, custo e competência.

2. O Marketing aponta sua visão em produtos e serviços, levando em conta cada negócio, público-alvo e o que a empresa quer atingir. Porém, em todos os negócios, os 4Ps são apontados como questionamento para conseguir o resultado esperado.

Dentro do Marketing, falamos sobre os 4Ps, aponte qual a alternativa certa para esta sigla.

- a) Preço, pontualidade, participação e propaganda.
- b) Precificação, propaganda, promoção e preço
- c) Produto, preço, praça e promoção.
- d) Pesquisa, praça, pontualidade e participação.
- e) Pontualidade, pesquisa, preço e produto.

3. A globalização é algo que a cada dia ganha mais espaço nos setores de alimentação. Temos a facilidade de encontrar produtos da Ásia, por exemplo, em lojas do nosso bairro. Isso é maravilhoso, pois podemos ter acesso a vários ingredientes que antes só teríamos se estivéssemos no país de origem. Isso também abrange a tecnologia e os equipamentos que chegam a cada dia para facilitar o trabalho operacional trazendo mais qualidade nas produções.

Aponte qual questão abaixo está correta, quando se refere sobre a importância da globalização no setor de alimentos e bebidas.

- a) Compras, marketing, treinamento, padronização.
- b) Pontualidade, responsabilidade social.
- c) Liderança, competitividade, interatividade.
- d) Compras, pesquisa de mercado.
- e) Cliente, liderança, controle.

Seção 4.3

Gestão financeira básica

Diálogo aberto

Caro aluno,

Entramos agora na gestão financeira básica e trabalharemos com algumas questões conceituais com irão enriquecer nosso conhecimento dentro da Administração Aplicada à Gastronomia para fecharmos este livro didático.

Seguindo nosso Contexto de Aprendizagem, na Rotisserie Terra Nostra, muito conceituada na cidade de São Paulo, o seu gerente o Sr. Tadeu encontrou grandes dificuldades para fechar algumas demonstrações financeiras que foram solicitadas pelos proprietários da Rotisserie. Tadeu resolveu adicionar novos serviços e agora trabalha no horário de almoço com *serviço self service*. Tadeu foi o responsável pela montagem do serviço, padronização das comidas e exposição nos *réchauds*. Após os primeiros meses de implantação do serviço, os proprietários solicitaram um balanço dos rendimentos conseguidos até o momento. Dessa forma, temos nossa situação-problema, Tadeu tem pouca experiência em gestão financeira e os proprietários solicitaram relatórios sobre o capital de giro, querendo saber sobre o fluxo de caixa da Rotisserie neste período. No entanto, Tadeu não entende muito bem os conceitos das ferramentas financeiras solicitadas e está com dificuldades para atender essa demanda, vamos ajudar Tadeu a encontrar uma solução? Contamos com vocês!

Para resolvermos essas questões, iremos trabalhar, nesta seção, alguns conceitos de gestão financeira básica direcionada à gastronomia, como mercado financeiro, análise de balanço e gestão do capital de giro.

Não pode faltar

Demonstrações financeiras

O objetivo da análise das demonstrações financeiras é oferecer um diagnóstico sobre a real situação econômica financeira da organização, utilizando relatórios gerados pela contabilidade e outras informações necessárias para a análise. Para qualquer empresa, inclusive as de alimentos e bebidas, o produto da análise é apresentado em forma de um relatório que inclui uma análise da estrutura, a composição do patrimônio e um conjunto de índices e indicadores que são cuidadosamente estudados e pelos quais é formada a conclusão de um analista que irá alimentar a gestão com essas informações (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2018, [s.p]). Em pequenas empresas de alimentação, é imprescindível que se tenha orientação profissional ou o próprio gestor, gastrônomo ou não, conheça os princípios básicos desse contexto para que a vida financeira da empresa ande em conformidade.

“As informações da análise estão voltadas para dentro e fora da empresa e não se limitam apenas a cálculo de meros indicadores de desempenho. No levantamento dos balanços e das demais demonstrações contábeis, que no Brasil são intituladas de demonstrações financeiras, são necessários vários procedimentos que estão detalhados nas NBC - Normas Brasileiras de Contabilidade, na Lei das Sociedades por Ações, no Regulamento do Imposto de Renda e em normas expedidas pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários” (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2018, [s.p]).



Exemplificando

“Uma ferramenta para as demonstrações financeiras é o fluxo de caixa, um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. De fácil elaboração para as empresas que possuem os controles financeiros bem organizados, ele deve ser utilizado para controle e,

principalmente, como instrumento na tomada de decisões. O fluxo de caixa deve ser considerado como uma estrutura flexível, no qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa. Com as informações do fluxo de caixa, o empresário pode elaborar a estrutura gerencial de resultados, a análise de sensibilidade, calcular a rentabilidade, a lucratividade, o ponto de equilíbrio e o prazo de retorno do investimento. O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa. Para fazermos uma análise financeira, projetamos o fluxo de caixa para um ano e totalizamos as informações anuais” (SEBRAE, 2011, [s.p]).

Em empresas alimentícias, saber lidar com uma ficha técnica, fator de correção e CMV (Custo de Mercadoria Vendida) ajudará o gestor gastrônomo a padronizar o prato, assim como também para fazer o custo da produção e a matéria prima utilizada, ou seja, isso vai ajudar a gerir a cozinha financeiramente.



Assimile

Neste exemplo de ficha técnica de um prato, podemos calcular o rendimento da seguinte maneira: $\text{Rendimento} = \text{Quantidade Líquida} + \text{Quantidade Bruta}$

Quadro 4.2 | Exemplo resumido de uma ficha técnica de preparação de um prato

Ficha Técnica						
Nome da Preparação: Paella			FOTO			
Referência: Prato Principal						
Ingredientes	Quantidade Líquida	Unidade	Valor Unitário	Rendimento	Quantidade Bruta	Valor Total

Modo de Preparo: (descrever passo a passo os cortes, tipo de cocção e finalização do prato)

1.

2.

3.

4.

5.

Fonte: elaborado pela autora.

A ficha técnica estabelece importantes parâmetros operacionais como:

- Registra a quantidade de matéria prima utilizada.
- Padroniza a montagem do prato.
- Identifica os custos de produção.
- Registra os processos de produção.
- Mantém um histórico das preparações do restaurante.
- Permite a comparação das informações de consumo.
- Facilita as projeções de compras e especificações de mercadorias.
- Ajuda a controlar os volumes de matéria-prima requisitados.
- Proporciona a comparação entre as informações de consumo com informações de venda.

Fator de Correção é utilizado para auxiliar no cálculo de perda de alguns alimentos, visto que parte destes será desprezada antes de ser levada para a cocção Isso influencia diretamente no custo da produção.



Exemplificando

Ao cozer uma cenoura, a casca é descartada e, durante a cocção, ela sofre alteração. Sendo assim, a cenoura deve ser pesada *in natura* e depois, sem a casca, ser cozida, então a realidade sobre este produto será outra. Nesse caso, o Fator Correção mede a relação entre peso bruto e o peso limpo do alimento é ele que mostra o rendimento da comida, então, se o restaurante adquiriu 20 kg de filé mignon e no pré-preparo pesou 15,63 kg, o fator de correção será: $FC = 20/15,63 = 1,28$.

Outro item muito importante a ser avaliado em qualquer operação no que diz respeito as empresas alimentícias, é o CMV - Custo da Mercadoria Vendida, que é o custo necessário para criar cada um dos itens de alimentos e bebidas que você vende aos clientes. Para calcular o CMV, é preciso registrar os níveis de estoque no início e no final de um determinado período de tempo e quaisquer compras adicionais de estoque. Monitorar o CMV constantemente pode ser uma estratégia de redução de custos muito importante, visto que, em geral, essa é uma das maiores despesas dos restaurantes. Ao identificar maneiras de minimizar esses custos, seja negociando melhores taxas com o seu distribuidor de alimentos ou selecionando ingredientes na temporada, é possível aumentar as margens de lucro e diminuir custos. CMV é: Inventário Inicial + Inventário Comprado – Inventário Final = Custo dos Produtos Vendidos (CPV).

Análise de Balanço

Uma das principais ferramentas das demonstrações financeiras de uma empresa é a análise de balanço, a qual consiste em analisar a evolução do ativo e do passivo, das despesas e receitas, do Patrimônio Líquido do Balanço de uma empresa, bem como das operações que lhe deram origem, e também dos índices de liquidez que demonstram sua situação patrimonial e sua capacidade financeira. Serve também para analisar toda a movimentação financeira de um negócio, todos os dados que serão analisados têm que estar em acordo com a realidade da empresa. A partir dessas informações, a contabilidade poderá demonstrar, por meio de gráficos, a realidade financeira da

empresa, se está em uma vida saudável ou se precisa melhorar em algum ponto. Segundo o Portal da Contabilidade (2018), a análise de balanço é uma das principais ferramentas para auxiliar as tomadas de decisões e pode ser dividida em:

- 
- “a) **Análise Contábil** – tem por objetivo a análise de relatórios e demonstrações com a finalidade de fornecer informações numéricas preferencialmente de dois ou mais períodos, de modo a instrumentar os administradores e acionistas, entre outros, que estejam interessados em conhecer a situação da empresa para que possam tomar decisões. Subdivide-se em análise de estrutura; análise de evolução; análise por quocientes e análise por diferenças absolutas.
- b) **Análise Financeira** – é a tradicionalmente efetuada por meio de indicadores para análise global e a curto, médio e longo prazo da velocidade do giro dos recursos.
- c) **Análise da Alavancagem Financeira** - é utilizada para medir o grau de utilização do capital de terceiros e seus efeitos na formação da taxa de retorno do capital próprio.
- d) **Análise Econômica** – é utilizada para mensurar a lucratividade, a rentabilidade do capital próprio, o lucro líquido por ação e o retorno de investimentos operacionais” (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2018, [s.p]).

Mercado financeiro

É um lugar onde se compra e se vende valores mobiliários. Essa transação pode ser em títulos, ações, em moedas estrangeiras ou mercadorias como ouro. Tudo isso acontece pela demanda de interesse na qual seu capital pode aumentar ou cair. As transações são feitas por agentes, sendo assim, você não está presente, mas seus títulos sim. Existem também várias empresas de alimentação em Mercado financeiro em que você pode ser um acionista por meio de cota. Assim como numa brigada de cozinha existe a separação de praças de produções, o Mercado financeiro também tem sua divisão em:

- a) **Mercado monetário** – onde estão as instituições financeiras e acontecem operações de curto prazo.

b) Mercado Cambial – onde acontece as operações com moedas estrangeiras.

c) Mercado de capitais – neste mercado, as operações são de médio e longo prazo e favorecem as empresas.

d) Mercado de crédito – é usado para capital de giro para empresas ou até mesmo para atender pessoa física. É considerado uma operação de curto e médio prazo.



“O mercado de valores mobiliários é o segmento do sistema financeiro que viabiliza a transferência de recursos de maneira direta entre os agentes econômicos. Nesse mercado, as instituições financeiras atuam como prestadoras de serviço. O risco de uma possível inadimplência dos tomadores de recursos é dos próprios investidores. As operações são, em geral, de médio e longo prazo, e os títulos negociados são valores mobiliários. As operações que ocorrem no mercado de valores mobiliários, bem como seus participantes, são reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários” (PORTAL DO INVESTIDOR, 2018, [s.p]).

O mercado de valores mobiliários brasileiro negocia, predominantemente, ações, debêntures e quotas de fundos de investimento. Entretanto, existem vários outros tipos de valores mobiliários, são eles:



- I. as ações, debêntures e bônus de subscrição.
- II. os cupons, direitos, recibos de subscrição e certificados de desdobramento relativos aos valores mobiliários.
- III. os certificados de depósito de valores mobiliários.
- IV. as cédulas de debêntures.
- V. as cotas de fundos de investimento em valores mobiliários ou de clubes de investimento em quaisquer ativos.
- VI. as notas comerciais.
- VII. os contratos futuros, de opções e outros derivativos, cujos ativos subjacentes sejam valores mobiliários.
- VIII. outros contratos derivativos, independentemente dos ativos subjacentes. (PORTAL DO INVESTIDOR, 2018, [s.p]).

As bolsas de valores são ambientes organizados para negociação de títulos e valores mobiliários. A principal função é proporcionar um ambiente mais líquido, transparente e seguro para a realização de negócios, contribuindo assim para a eficiência do mercado de capitais. As bolsas servem como um canal que as companhias utilizam para aumentar seus ativos e seu valor de mercado por meio da oferta de compra de ações de uma companhia por outra companhia.

“Essa é a forma mais simples e comum de uma companhia crescer através das aquisições ou fusões. Quando feitas em bolsas, as aquisições e fusões são mais transparentes e permitem uma maior valorização da companhia, pois as informações são mais divulgadas e há uma maior interação dos agentes envolvidos, tanto compradores quanto vendedores” (PORTAL DO INVESTIDOR, 2018, [s.p]).

Capital de giro

Para o Sebrae (2018), o Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. Conforme o próprio nome indica, o capital de giro está relacionado a todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa. Portanto, podemos concluir que:

- **“Toda empresa que vende a prazo precisa de recursos para financiar seus clientes.**
- **Toda empresa que mantém estoque de matéria-prima ou de mercadorias precisa de recursos para financiá-lo.**
- **Quando a empresa compra a prazo (matéria-prima ou mercadorias), significa que os fornecedores financiam parte ou todo o estoque.**
- **Quando a empresa tem prazos para pagar as despesas (impostos, energia, salários e outros gastos), significa que parte ou o total dessas despesas é financiada pelos fornecedores de serviços” (SEBRAE, 2018, [s.p]).**

Capital de giro é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girar). Existe a expressão "Capital em Giro", que seriam os bens efetivamente em uso. Em geral, 50 a 60% do total dos ativos de uma empresa representam a fatia correspondente a este capital. Além de sua participação sobre o total dos ativos da empresa, o capital de giro exige um esforço para ser gerido pelo administrador financeiro maior do que aquele requerido pelo capital fixo. O capital de giro precisa ser acompanhado e monitorado permanentemente, pois está sofrendo o impacto das diversas mudanças no panorama econômico enfrentado pela empresa de forma contínua. As dificuldades relativas ao capital de giro numa empresa são devidas, principalmente, à ocorrência dos seguintes fatores:



- "Redução de vendas, crescimento da inadimplência, aumento das despesas financeiras e aumento de custos.
- Denominando-se de "aplicação permanente" as contas não circulantes do ativo e de "fonte permanente" as contas não circulantes do passivo, define-se como Capital de Giro (CDG) a diferença entre as fontes permanentes e aplicações permanentes" (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2018, [s.p]).

O Capital de Giro também é um conceito econômico financeiro e não uma definição legal, constituindo uma fonte de fundos permanente utilizada para financiar a Necessidade de Capital de Giro. O Capital de Giro apresenta-se razoavelmente estável ao longo do tempo e diminui quando a empresa realiza novos investimentos em bens do ativo imobilizado (aumento dos imobilizados).



"O Capital de Giro pode ser negativo. Neste caso, as aplicações permanentes são maiores do que as fontes permanentes, significando que a empresa financia parte de seu ativo não circulante com fundos de curto prazo. Embora esta condição aumente o risco de insolvência, a empresa poderá se desenvolver, desde que sua Necessidade de Capital de Giro seja também negativa. Em Contabilidade, existe o Capital de Giro Circulante, que seria a diferença do

Ativo Circulante e do Passivo Circulante, grupos de contas do Balanço Patrimonial. Esse indicador é decomposto em diversos demonstrativos e relatórios contábeis, que se combinados com a Demonstração dos Fluxos de Caixa, acrescentam informações financeiras de uso gerencial” (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2018, [s.p]).



Refleta

O negócio de alimentos e bebidas se mostra crescente em nosso país e está ganhando novas perspectivas. Então, como fazer para desenvolver novas visões e tendências gerenciais que possibilitem empresas sólidas e lucrativas? Pense sobre isso.

Atingindo o sucesso empresarial

Para se atingir este sucesso, é necessário estar ligado a todos os processos que envolve a empresa. Alguns pontos importantes devem ser observados, como:

- Comprometimento com o seu negócio: contagie as pessoas ao seu redor, acredite e faça com que as pessoas comprem suas ideias e se aliem a você no objetivo final que é fazer sua empresa crescer.
- Planejamento de ações: não aja sem planejamento, crie relatórios prévios e pós tarefas, mapeia suas ações e as metas atingidas e as que ainda serão contempladas.
- Atenção ao fluxo de caixa: não deixe seus lucros escaparem, fique de olho no que sai e no que entra, não deixe as despesas crescerem mais que os lucros.
- A importância do consumidor: seus clientes são a fonte do seu sucesso, eles vêm em primeiro lugar, trate os clientes da sua empresa como se trata um convidado em sua casa, tente suprir todas as expectativas do seu cliente, sempre pensando em lhes oferecer produtos e serviços de qualidade, mas com preço justo.

- Importância da imagem da empresa: crie uma imagem positiva da sua empresa, isso trará credibilidade e proporcionará parcerias duráveis e lucrativas.
- O papel da tecnologia neste contexto: utilize tecnologias funcionais e evite aquelas que impressionam pelo que oferecem e não podem ser operacionalizadas na prática. Fique atento aos custos destes processos.
- Investimento nos recursos humanos: as pessoas gostam de aprender coisas novas, capacite e recicle os conhecimentos de sua equipe de maneira constante, isso irá aumentar a criatividade das pessoas e otimizar suas tarefas diárias.
- Saber negociar: aprenda a negociar, você irá precisar dessa habilidade todos os dias em muitas das suas tarefas como gestor.
- Atenção ao número de atividades realizadas: não queira abraçar o mundo com as mãos, saiba delegar funções no momento certo para não sobrecarregar o seu tempo.

Quando compreendemos estes e outros pontos, chegamos à conclusão prática de que o sucesso está nas pessoas, visto que são elas que estarão dia a dia em contato com o cliente. São estes colaboradores que venderão o cardápio escrito e assinado por um Chef que muitas vezes faz o papel de gerente operacional. Se esses colaboradores acreditarem no negócio, eles conseguirão credibilidade junto aos clientes e assim idealizá-lo.



Pesquise mais

Saiba mais sobre os temas discutidos em BRAGA, Roberto M. M.

Gestão da gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento de lucro. São Paulo: Senac: São Paulo, 2008.

Sem medo de errar

Vamos retomar brevemente nossa situação problema. Tadeu, gerente da Rotisserie Terra Nostra, está com dificuldades em contemplar algumas demandas solicitadas pelos proprietários da

Rotisserie, eles queriam saber sobre o capital de giro e o fluxo de caixa após a implementação de um novo serviço. Nossa missão era ajudar Tadeu a encontrar respostas para essa demanda, pois ele tem dificuldades em entender estes conceitos.

Para que Tadeu possa contemplar o que foi solicitado, ele deve saber que o objetivo das demonstrações financeiras é oferecer um diagnóstico sobre a real situação econômica da organização, utilizando relatórios gerados pela Contabilidade, seu papel como gestor dos serviços é alimentar as análises financeiras, terceirizadas ou da própria empresa, que realizará a análise. Tadeu deve situar os proprietários dessa adequação de demanda, a não ser que ele mesmo busque capacitação para tal tarefa. Em seu papel de gerente, Tadeu deve entender, pelo menos conceitualmente, que o capital de giro é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem (girar). Existe a expressão "Capital em Giro", que seriam os bens efetivamente em uso, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. Conforme o próprio nome indica, o Capital de Giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa. Fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. De fácil elaboração para as empresas que possuem os controles financeiros bem organizados, ele deve ser utilizado para controle e, principalmente, como instrumento na tomada de decisões. De mão dessas informações Tadeu terá a possibilidade de encontrar respostas para as solicitações dos seus empregadores.

Entendendo gerenciamento financeiro

Descrição da situação-problema

O Bar Dois Irmãos está passando por uma mudança de gestão, visto que todo mês fecha no vermelho. Houve treinamento para os funcionários, já foi explicada a importância de saber trabalhar com os insumos e evitar descarte desnecessário de alimentos e falou-se sobre a apresentação do prato em padronização, contudo, o estabelecimento continua um caos. A melhor saída foi contratar um gerente de alimentos e bebidas. Quais os passos que esse gerente deve ter em relação ao problema que o Bar Dois Irmãos está passando? Quais as medidas que ele deve tomar de imediato para que o Bar volte a respirar e logo mais volte a lucrar?

Resolução da situação-problema

A primeira coisa que o novo gestor deve fazer é uma reunião com os funcionários administrativos e operacionais e abordar os seguintes pontos:

- Trabalhar com Ficha Técnica – para evitar desperdício, deve haver uma padronização em sabor e também em apresentação. Além de deixar o custo mais real.
- Explicar sobre Fator de Correção de cada alimento e sobre o CMV – para o administrativo, isso é de extrema importância na composição de preços como na hora das compras.

Com estas alternativas, o bar começará a respirar, saíra do vermelho e logo poderá lucrar novamente.

Faça valer a pena

1. A Ficha Técnica é uma ferramenta muito importante para qualquer negócio de alimentos e bebidas, com ela se consegue reproduzir um prato, mantendo o sabor, a apresentação e a textura na cocção. É uma importante aliada na parte de gestão de alimentos e bebidas.

Entre as finalidades da Ficha Técnica, aponte qual alternativa está correta.

- a) Pode dar subsídio para produção, mas torna o trabalho mais difícil.
- b) Operacionalmente identifica etapas da produção e o custo da matéria-prima.
- c) Tem acesso ao fator do custo e o lucro das vendas.
- d) Constata o modo de preparo da produção e a lucratividade.
- e) Tem como ficha o controle da cozinha e delega as atividades para equipe.

2. “Existem vários exemplos de sistemas de gestão financeira utilizados para realização de tarefas como a conciliação bancária, planejamento orçamentário, fluxo de caixa, emissão de relatórios, além de outras tarefas atinentes ao setor financeiro. Esses sistemas oferecem soluções que atendem às necessidades de empresas em diversos segmentos de mercado” (XERPA, 2018, [s.p]). Sobre as características de algumas ferramentas de gestão financeira, avalie as afirmativas:

I. A conciliação bancária é outra ferramenta que pode ser utilizada como elemento estratégico na gestão financeira da sociedade empresária. Basicamente, ela compara dados sobre a entrada, saída e os saldos da empresa com informações sobre a movimentação bancária.

II. O Capital de Giro pode ser negativo. Nesse caso, as aplicações permanentes são maiores do que as fontes permanentes, significando que a empresa financia parte de seu ativo não circulante com fundos de curto prazo.

III. O mercado de valores mobiliários é o segmento do sistema financeiro que viabiliza a transferência de recursos de maneira direta entre os agentes econômicos. Nesse mercado, as instituições financeiras atuam como prestadoras de serviço.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

3. O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas nos últimos anos. Seu destaque não se dá somente pelo uso, mas também pelo fato de ser uma das ferramentas que mais gera satisfação às organizações. O planejamento estratégico deve atentar para o que a empresa faz no momento, para como está o ambiente e para o que a empresa deveria estar fazendo. Sobre as práticas para se atingir o sucesso empresarial, indique F para falso e V para verdadeiro.

() 1. É importante que se crie uma imagem positiva da sua empresa, isso trará credibilidade e proporcionará parcerias duráveis e lucrativas.

() 2. Comprometimento com o seu negócio: contagie as pessoas ao seu redor, acredite e faça com que as pessoas comprem suas ideias e se aliem a você no objetivo final, que é fazer sua empresa crescer.

() 3. Seus clientes são a fonte do seu sucesso, eles vêm em primeiro lugar, trate os clientes da sua empresa como se trata um convidado em sua casa, tente suprir todas as expectativas do seu cliente, sempre pensando em lhes oferecer produtos e serviços de qualidade mas com preço justo.

Assinale a sequência correta.

a) 1-V – 2-V – 3-V.

b) 1-F – 2-F – 3-V.

c) 1-F – 2-V – 3-V.

d) 1-F – 2-F – 3-F.

e) 1-V – 2-F – 3-V.

Referências

ALVES, Rubem. **Variações sobre o prazer**: Santo Agostinho, Nietzsche, Marx e Babette. São Paulo: Planeta do Brasil, 2011.

BAND AMAZONAS. Alimentação saudável é oportunidade para quem quer empreender. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=F40eKyxPo68>> . Acesso em: 23 mar. 2018. (**Vídeo do Youtube**)

BRAGA, Roberto M. M. **Gestão da gastronomia**: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento de lucro. São Paulo: Senac: São Paulo, 2008.

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos e bebidas**. 4. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.

DELGADO, Grethel Teresa Choque; PEDROSO, Eugênio Ávila. Inovação de produtos alimentícios: alimentos funcionais a partir de produtos locais. **Convibra**. 2007. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/320.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 2. ed. São Paulo: editora Senac, 2002.

FREITAS, Stella Stead Gomide Carneiro de. **Gestão de qualidade de alimentos e bebidas através da higiene ambiental em unidades coletivas de alimentação**. 2004. 122 f. Monografia (Especialização) – Universidade de Brasília. Centro de Excelência em Turismo. Brasília. Disponível em: <http://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/446/1/2004_SthelaCarneiroFreitas.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2018.

JORNAL DA BAND. Sebrae aponta os negócios mais promissores em 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=947vZ7EFjIU>>. Acesso em: 23 mar. 2018. (**Vídeo do Youtube**)

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar Bares e Restaurantes**. São Paulo: Senac, 2010.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6. ed. São Paulo: Senac, 2005.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Análise das demonstrações financeiras**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/analisedemonstracoesfinanceiras.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Capital de giro**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/necessidadecapitalgiro.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Estratégias de marketing de alimentos**. 2017. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/estrategias-de-marketing-de-alimentos/18210>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

PORTAL DO INVESTIDOR. **Entendendo o mercado de valores mobiliários**. Disponível em: <http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/primeiros_passos/Entendendo_mercado_valores.html>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SEBRAE. **Análise e planejamento financeiro**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O_fluxo-de-caixa.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SEBRAE. **Capital de giro**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

SEBRAE. **Satisfação de clientes no nicho de alimentos e bebidas**. 2014. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_07_09_BO_Junho_Turismo_PesquisaSatisfacao_validacao.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2018.

SILVA FILHO, Antonio Romão A. da. **Manual básico para planejamento e projeto de restaurantes e cozinha industrial**. São Paulo: Livraria Varela, 1996.

XERPA. 8 ferramentas de gestão financeira para otimizar seus resultados. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/8-ferramentas-de-gestao-financiera-para-otimizar-seus-resultados/>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

ISBN 978-85-522-0529-6



9 788552 205296 >