



**Potiguara Spíndola Alcântara**

Graduação em Gastronomia

Pós-graduação em Gastronomia

**Consultoria e Gestão: Estudo de caso em três restaurantes brasileiros**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências Gastronómicas

Orientadores:

Prof. Doutor Paulo Henrique Machado de Sousa, Instituto de Cultura e Arte (ICA) - Universidade Federal do Ceará (UFC)  
Prof. Doutora Paulina Mata, Prof. Auxiliar, FCT/UNL

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Isabel Borges Coutinho Medeiros Dias, Prof. Auxiliar, FCT/UNL

Arguente: Prof. Doutora Ana Luísa Fernando, Prof. Auxiliar, FCT/UNL

Vogal: Prof. Doutora Paulina Mata, Prof. Auxiliar, FCT/UNL



Setembro /2017



**Potiguara Spíndola Alcântara**

Graduação em Gastronomia

Pós graduação em Gastronomia

**Consultoria e Gestão: Estudo de caso em três restaurantes brasileiros**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências Gastronómicas

Orientadores:

Prof. Doutor Paulo Henrique Machado de Sousa, Instituto de  
Cultura e Arte (ICA) - Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Doutora Paulina Mata, Prof. Auxiliar, FCT/UNL

Setembro/2017



## **Consultoria e Gestão: Estudo de caso em três restaurantes brasileiros**

Copyright © **Potiguara Spíndola Alcântara**, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



## **Agradecimentos**

Sou grato primeiramente a Deus, por ter permitido concluir esta caminhada e também às mulheres que me encorajaram para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha orientadora por ter confiado na minha capacidade de desenvolver um tema desafiador no campo da Gastronomia.

À minha Mãe pela contribuição que trouxe para escolha da profissão e em especial à minha esposa Edna de Oliveira Telles por ter me incentivado e auxiliado no aprimoramento dos meus escritos.

Por fim, agradeço ao Professor Paulo Sousa por contribuir para a construção do trabalho.





## Resumo

O aumento da competitividade no ramo de alimentos e bebidas, aliado ao contínuo avanço da tecnologia e à escassez de pessoal qualificado, exige de proprietários e gestores uma gestão eficiente, que busque a lucratividade e o oferecimento de bons serviços. Neste processo a consultoria gastronômica tem um papel importante.

O tema desta dissertação surgiu da necessidade de desenvolver um padrão de diagnóstico para a realização de consultoria em restaurantes, algo que sistematicamente direcione o olhar para questões importantes dentro do padrão de qualidade de cada área.

O trabalho consiste numa pesquisa qualitativa, com características de estudo de caso, que teve como objetivo criar indicadores para facilitar a realização de diagnósticos, especificamente na área de serviços de alimentação. Focou-se principalmente no trabalho de garçom e cozinha, bem como em destacar o importante papel da elaboração de fichas técnicas e da engenharia de cardápio para análise e gestão de negócio de restaurantes.

Apresenta-se de forma sucinta a metodologia, e os locais que foram estudados e a análise que foi realizada em cada um deles. A partir do trabalho nos restaurantes, construíram-se tabelas de indicadores de diagnóstico de garçom e de cozinheiro que se verificou constituírem bons instrumentos de avaliação em consultoria de restaurantes e planejamento de treinamento.

As fichas técnicas foram instrumentos de grande importância, pois permitem manter a qualidade dos pratos e o controle de insumos e custos. A análise de cardápio, em estreita relação com o público alvo e a proposta do restaurante, mostrou-se um instrumento importante para análise de custo-benefício, fundamental num processo de consultoria e como base de uma boa gestão.

Este trabalho pretende contribuir para a abrir perspectivas para a consultoria gastronômica e promover o sucesso dos empreendimentos no ramo de alimentos e bebidas, na medida em que apresenta instrumentos que auxiliam na elaboração de diagnósticos, otimizando tempo e aprofundando a reflexão.

Palavras-chave: Consultoria. Gestão. Restaurantes. Treinamento. Engenharia de cardápio. Serviços de alimentos e bebidas.



## **Abstract**

The increase of competitiveness in the food and beverage sector, aligned with the continuous technology enhancements and the shortage of qualified people, requires from owners and managers efficient management, which addresses profitability and provide good services. In this process the gastronomic consultancy plays an important role.

The theme of this dissertation arose from the need of developing standard tools for diagnosis in restaurants consultancy, something that systematically directs the vision for important issues related to the standard of quality in each area.

This is a qualitative research work, with characteristics of a case study, whose objective was to create indicators to facilitate the accomplishment of diagnosis, specifically in the area of food services. It focused mainly on the work of waiters and kitchen, as well as in highlighting the important role of the technical sheets and menu engineering techniques for analysis and business management in restaurants.

The methodology, and the restaurants where work was developed, as well as the type of analysis performed in each one of them, are summarized. Tables for diagnosis of the work done by waiters and cooks were constructed, which proved to be good evaluation tools in restaurant consultancy and training planning.

The technical sheets were very important instruments, as they allowed maintaining the quality of the dishes and the control of materials and costs. The menu analysis, in close relation with the target public and the restaurant aims, proved to be an important tool for cost-benefit analysis, which is fundamental in a consultancy process and as a basis for good management.

This work intends to contribute to open perspectives for the gastronomic consultancy and to promote the success of the enterprises in the food and beverage sector as it presents instruments that help in the elaboration of diagnosis, optimizing time and promoting reflection.

Keywords: Consultancy. Management. Restaurants. Training. Menu engineering. Food and beverage services.



## **ÍNDICE**

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMO</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>XVII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>XIX</b>
<b>1.INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>3</b>
<b>2.1- Surgimento do Restaurante</b>	<b>3</b>
<b>2.2- Gestão em Gastronomia</b>	<b>6</b>
<b>2.3- Elaboração de Cardápio</b>	<b>9</b>
<b>2.4- Elaboração de Fichas Técnicas</b>	<b>11</b>
<b>2.5 - Análise e Engenharia de Cardápio - Objetivos e Metodologia</b>	<b>18</b>
<b>2.6 - Elaboração de Indicadores de Diagnóstico de Serviços:     Garçom e Cozinheiro</b>	<b>22</b>
<b>2.7 - O Estudo de Caso como Metodologia</b>	<b>24</b>
<b>2.7.1- Introdução</b>	<b>24</b>
<b>2.7.2 – Características de um Estudo de Caso</b>	<b>25</b>
<b>3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EXPERIMENTAL</b>	<b>27</b>
<b>3.1- Os Caminhos da Pesquisa: Procedimentos de Coleta de     Dados</b>	<b>27</b>

<b>3.2 – Caracterização dos Restaurantes no Estudo de Caso</b>	<b>29</b>
<b>3.2.1- Restaurante Bonesse</b>	<b>29</b>
<b>3.2.2- Bar Chopp Brahma</b>	<b>29</b>
<b>3.2.3 – Restaurante Dalva e Dito</b>	<b>30</b>
<b>3.3 – Análise e Engenharia de Cardápio</b>	<b>30</b>
<b>3.3.1 - Restaurante Bonesse</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 Análise Gráfica dos Pratos a Base de Carne do     Restaurante Bonesse</b>	<b>33</b>
<b>3.4 – Elaboração de Indicadores de Diagnóstico de Serviços de Garçom e Cozinheiro: Dados da Pesquisa</b>	<b>36</b>
<b>3.4.1 - Elaboração de Indicadores para Diagnóstico de Garçon     no Restaurante Chopp Brahma</b>	<b>37</b>
<b>3.4.2 - Elaboração de Indicadores para Diagnóstico de     Cozinheiro no Restaurante Dalva e Dito/ SP</b>	<b>43</b>
<b>3.5 – Treinamento no Contexto de Consultoria em Restaurante</b>	<b>47</b>
<b>4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>53</b>
<b>5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1** - Caracterização gráfica a partir da relação entremargem de lucro e porcentagem de venda **21**

**Figura 2** - Gráfico do movimento de vendas de pratos a base de carnes do restaurante Bonesse dos meses de dezembro 2016 a maio de 2017 **32**

**Figura 3** - Engenharia de cardápio do restaurante Bonesse - caracterização gráfica **34**

**Figura 4**- Registo fotográfico do processo de avaliação de garçom no restaurante Chopp Brahma - Ao chegar os garçons estavam todos sentados **41**

**Figura 5** - Registo fotográfico durante atendimento no restaurante Chopp Brahma– os garçons não estavam atentos ao serviço e não demonstravam preocupação em satisfazer os clientes. **42**

**Figura 6** - Registo fotográfico após atedimento do restaurante Chopp Brahma– Não houve revisão das mesas, nomeadamente recolha de pratos e copos que não estavam mais sendo utilizados. **42**





## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1 -</b>	Ficha técnica elaborado pelo autor no restaurante Dalva e Dito em São Paulo	<b>13</b>
<b>Tabela 2 -</b>	Características dos bens e serviços	<b>23</b>
<b>Tabela 3 -</b>	Vendas do grupo de pratos de carnes no Restaurante Bonesse no mês de janeiro de 2017	<b>31</b>
<b>Tabela 4 -</b>	Engenharia de cardápio - caracterização dos pratos de carne	<b>35</b>
<b>Tabela 5 -</b>	Modelo de diagnóstico do garçom	<b>38</b>
<b>Tabela 6 -</b>	Modelo de avaliação do restaurante em relação ao tempo nos serviços oferecidos	<b>39</b>
<b>Tabela 7 -</b>	Diagnóstico do garçom - ficha preenchida	<b>40</b>
<b>Tabela 8 -</b>	Tempo de serviço - ficha preenchida	<b>41</b>
<b>Tabela 9 -</b>	Modelo de diagnóstico da função de cozinheiro	<b>45</b>
<b>Tabela 10 -</b>	Diagnóstico da função de cozinheiro – ficha preenchida	<b>46</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA-	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
FAO-	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FC-	Fator de Correção
IC-	Índice de cocção
SEBRAE-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
kg-	quilo
L-	litro
Un-	unidade
Qb-	quanto baste
Dz-	dúzia
Mç-	maço
Pç-	porção
PL-	Peso Líquido (ou Limpo)
PB-	Peso Bruto
CMV-	Custo de mercadoria vendida



## 1. INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos brasileira é referência mundial pela qualidade no processo de produção, conforme entendimento da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA). As mudanças nos hábitos e comportamentos dos consumidores, ou seja, a vida atribulada nas grandes cidades, a busca de alimentação fora do lar (restaurantes, bares, cafeterias, *fast food*, lanchonetes etc.) contribuem para o crescimento desse mercado da alimentação, exigindo praticidade, maiores ofertas de alimentos saudáveis, com maior qualidade e por um preço adequado. Exigindo das empresas uma gestão inteligente e inovadora para responder às demandas cada dia mais exigentes do consumidor.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) indicam que boa parte das empresas encerram suas atividades em menos de dois anos de vida. Então, não basta vencer a barreira de abrir um negócio, é necessário saber administrar o empreendimento, conhecendo e aplicando métodos gerenciais de controle de vendas, de recursos humanos, de compras e estoques evitando desperdícios, da produção, da manutenção e das finanças e, dessa forma, adequar em cada caso o equilíbrio nos fluxos desses recursos, buscando o aprimoramento contínuo da qualidade no atendimento e da sustentabilidade do empreendimento. Tais tarefas são de responsabilidade do proprietário empreendedor e gestor do negócio, mas, muitas vezes, uma parte delas acaba sendo transferida a um gerente operacional, que nem sempre é suficientemente preparado para executá-las. Outra parte simplesmente não é executada por falta de preparo dos próprios responsáveis, gerando assim índices negativos e conseqüentemente a falência do empreendimento.

Assim, se fez necessário estudar sobre Gestão em Consultoria Gastronômica com o objetivo de preparar os proprietários, empreendedores e gestores para administrar integralmente os seus negócios, com uma gestão eficiente, que busque continuamente a lucratividade. Nesse sentido, o trabalho aqui

apresentado tem como objetivo construir indicadores para análise e gestão de negócios de restaurantes que sirvam como modelo para consultores gastronômicos.

As empresas do ramo alimentício são muito importantes para a sociedade, contudo, hoje em dia não existem profissionais qualificados suficientes em termos de consultoria, bem como é rara a bibliografia neste setor. Mais do que nunca, em uma época de transição, ruptura e crise, sente-se a necessidade de estudá-las e melhor entendê-las em seus problemas cotidianos, principalmente no que tange à administração de custos. Estes aspectos abalam a estrutura das empresas e levam muitas à falência.

Desenvolvendo o trabalho de consultoria em restaurantes tomei consciência de que não existia um padrão de diagnóstico para a realização da mesma. Fazer um levantamento das dificuldades e prioridades na ação para implementação de mudanças, que pudessem contribuir com o sucesso do restaurante era uma tarefa árdua e difícil a cada consultoria.

Não havia uma sistematização, algo que pudesse direcionar o olhar para questões importantes dentro do padrão de qualidade para cada área. Nesse sentido, havia a necessidade de criar padrões que contribuíssem para a realização de diagnósticos em restaurantes e facilitassem o trabalho do consultor, além de otimizar o tempo para utilizá-lo melhor na reflexão e implementação de soluções para os problemas diagnosticados. Foi nesse contexto que surgiu a proposta deste trabalho, que tem como objetivo criar indicadores que possam facilitar a realização de diagnósticos, especificamente na área de serviços, como o trabalho de garçom, cozinha e elaboração de cardápios.

A partir de observações e acompanhamento do trabalho em três restaurantes, dois deles em Mossoró (RN, Brasil) - Bonesse e Chopp Brahma, e um deles em São Paulo - Dalva e Dito, foram elaborados indicadores de diagnósticos e implementados nos referidos restaurantes. Portanto, trata-se de trabalho que utiliza como metodologia qualitativa o estudo de caso.

## 2. – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 - Surgimento do Restaurante

O restaurante é um local destinado ao preparo e venda de refeições e bebidas. Normalmente, os pratos são servidos por garçons e existem ambientes compostos por mesas e cadeiras para atender a um público específico ou não. O nome Restaurante vem do latim *restaurare* (Restaurar), pode significar o estabelecimento do vigor, da reparação ou recuperação do bom estado físico, ou um estabelecimento que oferece refeições mediante pagamento. ( Zanella, 2007) .

Por volta do século XVIII, a palavra restaurante significava alimento que restaura. Até o fim do mesmo século, não eram encontrados lugares para se comer além de tabernas e albergues, que eram lugares onde os viajantes se alojavam durante uma viagem e comiam para repor suas energias.

Flandrin e Montanari (1998) relatam que a queda da corte na França, deixou inúmeros chefs desempregados, pois seus antigos patrões, membros da alta nobreza, fugiram de Paris. Estes chefs, obrigados a encontrar outra maneira de continuar a realizar o seu trabalho, acabaram abrindo seus próprios restaurantes, permitindo a acessibilidade à alta gastronomia, que não ficava mais restrita à corte. O cliente que nunca havia saboreado trufas, nem o vinho tinto de *Chambertin*, passou a ter acesso. Os restaurantes passaram de 500 no período do Império (1804 - 1815), para 3.000 durante a Restauração (1814 – 1830). De repente, o número dos restaurantes cresceu tanto que em Paris foi possível contar 100 restaurantes para cada livraria. O requinte das antigas mansões aristocráticas podia ser encontrado nos restaurantes de luxo dos grandes boulevards em Paris. Os cardápios dos restaurantes eram tão longos quanto o poderiam ser os cardápios das grandes ocasiões do Antigo Regime, mas por motivos de comodidade e de preço o cliente efetuava uma escolha, assim como na imensa lista dos vinhos.

Nascia, assim, o "*Grand Restaurant*", um produto autenticamente francês e desconhecido até então, com uma cozinha superior, um salão elegante, garçons eficientes e uma adega cuidada, cujo conceito de qualidade, classe e

bom atendimento, se espalharam por toda a Europa e depois por todo o mundo.

No caso do Brasil, de acordo com Melo (2010), o surgimento dos restaurantes acompanha o período da urbanização, período em que o ato de alimentar-se em casa, ficou cada vez mais difícil, devido as longas jornadas de trabalho. .

Conforme Flandrin e Montanari (1998), no Brasil o primeiro estabelecimento foi criado em 1887 por Jacob Wendling, na época em que Dom Pedro II era o Imperador do Brasil. Inicialmente, era um bar chamado de Zum Schlauch. Nesse período, a capital do império estava preparando a cidade para ser semelhante às cidades europeias.

Segundo Freixas e Chaves (2008), o surgimento dos restaurantes no Brasil foi, impulsionado com a chegada da família real ao Brasil em 1808, abrindo portos e permitindo a entrada de produtos estrangeiros, o que incrementaria a alimentação. Em consequência a elite brasileira, que viajava muito para a Europa, apropriou-se da gastronomia francesa. Assim as novidades da chamada Belle Époque parisiense também chegaram ao Brasil. Entre o final do século XIX e o início do século XX a França ditava a moda no campo das artes, da arquitetura e da gastronomia. Por influência dos costumes franceses, as mulheres começaram a aparecer em público frequentando confeitarias, teatro e casas de chá. Batizado de “ Cidade Maravilhosa”, o Rio de Janeiro servia de modelo para as outras cidades do país.

A Confeitaria Colombo, o mais antigo restaurante ainda em funcionamento, foi fundado em 1887. Melo (2001) relata que no auge a imigração italiana foi fundado, em 1881, o restaurante O Carlino ficava no centro de São Paulo, oferecendo um cardápio de massas, pizzas e vinho. A cidade de São Paulo foi embelezada com vias largas, como a avenida Paulista. Muitos barões do café construíram suas mansões e não poupavam esforços para mostrar o que podiam comprar com sua riqueza. As casas de chá e confeitarias estavam localizadas no centro da cidade.

No Viaduto do Chá, instalou-se, em 1913, um dos locais mais charmosos da elite paulistana: o salão de chá da Mappin Store, uma das mais antigas casas comerciais da Inglaterra. Ali, ao som de música ao vivo, e até à década de 1950, as jovens da cidade



iam paquerar e tomar chá da tarde: além da bebida, havia torradas com manteiga, doces sortidos, waffles, petit-fours, canapés, salgadinhos, sanduiches de presunto, queijos ou paté.(Freixas e Chaves 2008)

A partir de meados do século XIX, tanto em São Paulo como no Rio de Janeiro, surgiram os primeiros hotéis com restaurantes de cozinha francesa e serviço à la carte. Almoçar e jantar nesses hotéis tornou-se um hábito para a elite. Conforme Freixas e Chaves (2008) os salões dos hotéis também eram alugados para realizações de festas, com pratos preparados na cozinha do estabelecimento. Esse movimento fortaleceu a tradição da gastronomia francesa. ,

Rebelato (1997) pontua – como dito anteriormente - que os restaurantes foram por um tempo associados à indústria hoteleira. Essa característica aparece no período de 1930 a 1951, com a abertura de Hotéis Casino. Devido a posterior proibição dos Casinos, esse setor se estagnou e só se voltou a desenvolver a partir de 1964. Nas grandes metrópoles, os restaurantes tornaram-se locais de lazer, em que as pessoas escolhiam os pratos no cardápio a um preço fixo. Para os operários, surgiram bares e botecos com chamados” pratos feitos”. Em 1950 a cozinha internacional influenciou o gosto da elite brasileira. Porém com a emancipação feminina, o movimento de *fast food* nos Estados Unidos também se espalhou pelas capitais brasileiras. Em contrapartida, a cozinha profissional renovou-se com o convite a vários chefs franceses para trabalharem nas grandes redes de hotéis, que passaram a dominar o mercado de hospitalidade desde a década de 1970.

## 2.2 Gestão em Gastronomia

Gestão de negócio no ramo de gastronomia não é uma tarefa fácil, existem tantos outros negócios, porque investir no ramo de Alimentos e Bebidas? As razões são diversas, muitas vezes motivadas pelo retorno financeiro ou pelo próprio *glamour* associado a este tipo de empreendimento.

Conforme Marcelo e Paula (2006), alguns empreendem para obter satisfação pessoal, como o orgulho de ser proprietário de um estabelecimento. Muitos colocam em seu empreendimento suas próprias experiências, vividas enquanto turistas e clientes, importando para seu empreendimento conceitos não necessariamente aplicáveis à realidade de seu negócio.

De acordo com Braga (2008) o empreendedorismo no setor de alimentos e de gastronomia, além de cumprir um importante papel no dia a dia de milhões de pessoas que fazem refeições fora de casa, constitui um importante elemento dos serviços ligados ao turismo. O sucesso nesse tipo de negócio, deve levar em conta uma série de fatores complexos, como o correto dimensionamento das instalações, estabelecimento de menus e pleno conhecimento dos custos implicados em cada operação.

O ramo de Alimentos e Bebidas é um misto de indústria, de prestação de serviços e, de certa maneira, uma atividade comercial. Como indústria, Marcelo e Paula (2006) caracteriza-a pela transformação de matérias primas em produtos vendidos, exemplo: os pratos que são preparados pelos cozinheiros modificando as propriedades organolépticas dos alimentos nos diversos pontos-de-venda (restaurantes, bares, banquetes). Como prestação de serviços caracteriza-se pela venda de mercadoria sem qualquer tipo de transformação no próprio restaurante, entendendo-se como atividade comercial, por exemplo, a venda de refrigerante e cerveja.

A maior parte do material disponível sobre gestão de Alimentos e Bebidas foi desenvolvido voltado para a indústria de alimentos e não para restaurantes. A grande diferença é que os restaurantes trabalham não só com os produtos que estão à venda, mas também com os serviços agregados, isso implica a hospitalidade – que é o ato do bem servir –, trabalho fortemente orientado no

contato direto com os clientes, ou seja, para as pessoas. Nesse sentido, trabalhar gestão de negócios em restaurantes implica desenvolver estratégias não apenas pensando nos custos, no lucro e na qualidade dos produtos vendidos, mas também estratégias voltadas para a boa qualidade dos serviços, o que inclui um bom atendimento.

Amorim (1999) ressalta que qualquer que seja o tamanho do estabelecimento, se não houver uma administração correta e um conhecimento das tecnologias, o negócio estará destinado ao insucesso. Uma boa administração e manutenção é uma forma de aumentar a qualidade do serviço e reduzir custos, resultando em economia significativa para o empreendedor. Portanto, garantir o máximo de qualidade dos serviços prestados, com tratamento diferenciado ao cliente, em um mercado altamente competitivo como o setor de Alimentos e Bebidas, requer esforço, planejamento e a administração da manutenção de instalações, equipamentos, materiais e peças que compõem a estrutura da empresa, o que o autor abaixo confirma:

Um dos principais fatores que contribuem para o desempenho e a sobrevivência de uma organização é a qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos aos seus clientes. Existe uma tendência mundial no sentido de atender plenamente (e até superar) às expectativas dos consumidores e clientes em relação à qualidade. (Linzmayr, 2010)

Conforme Chesser e Cullen (2016), os profissionais do segmento de serviços de alimentação devem gerenciar a produção ao mesmo tempo em que gerenciam a distribuição e as vendas. Há uma exigência superior em relação ao profissional da área de serviços de alimentação relativamente ao que acontece noutras áreas. De facto, quando se atua em restaurantes, *buffets*, clubes e outros locais em que os alimentos são servidos diretamente ao cliente, os consumidores reagem imediatamente à qualidade do produto e do serviço e a todos os outros fatores que afetam a sua experiência.

Antigamente gerenciar um empreendimento gastronômico (restaurante, bar, cafeteria, *buffet*, etc) era tarefa mais simples, pois se tratava simplesmente de gerenciar uma caixa de madeira em que diariamente o proprietário colocava o dinheiro recebido dos clientes. O dinheiro das compras saía da mesma

caixa. No final do dia, todo o dinheiro era guardado no bolso do proprietário e levado para casa. Com o passar do tempo, a caixa registradora foi instalada. O dinheiro das vendas era registrado e o dinheiro ia para a gaveta. Era acoplada uma fita que registrava os movimentos e que podia ser retirada no final do dia. Eventualmente, o proprietário percebia que precisava de mais dados para ajudar seu negócio. Buscava então os conceitos de contabilidade para registrar os movimentos e preparar um demonstrativo de entradas e saídas podendo apresentar os resultados do negócio. (Marcelina, 2008)

De acordo com Guillarducci (2011), a maior parte das empresas está procurando por uma fórmula do sucesso, ou seja, a fórmula que garanta a solução de todos os problemas. O sucesso, porém, não está em seguir cegamente as modernas técnicas e teorias administrativas, é preciso que haja habilidade para gerenciar o que se conhece muito, o que se conhece pouco e o que é desconhecido. A gestão em gastronomia está relacionada com planejamento e controle das atividades do referido projeto para atingir os seus objetivos. Todo projeto necessita inter-relacionar fatores relativos à qualidade, custo e tempo. Com base nisso percebe-se a extrema relevância, na contemporaneidade, da figura do gestor gastronômico.

O trabalho do gestor gastronômico é amplo e complexo, não podendo ser esmiuçado nos limites de um trabalho de mestrado. Por isso, foram feitas algumas escolhas e decidido analisar apenas alguns serviços como o de garçom e da cozinha e a elaboração de cardápio em restaurantes como elemento fundamental para o sucesso ou insucesso dos mesmos. Como parte da análise de cardápio, destaca-se a relevância da elaboração das fichas técnicas, essenciais para manter o padrão da qualidade dos pratos e calcular o custo real das preparações, constituindo-se assim, adicionalmente, como elemento fundamental para equilibrar a parte financeira do negócio. Assim, nos capítulos seguintes será analisada a elaboração de cardápio.

### 2.3 . Elaboração de Cardápio

O cardápio, ou menu, é o instrumento de informação, venda e publicidade de um restaurante. Através do mesmo o cliente escolhe os alimentos e bebidas que serão consumidos. (Barreto, 2002).

A origem da palavra menu remonta à Paris do século XVIII, na época das confrarias, as quais podem ser consideradas precursoras dos atuais sindicatos. Nelas estavam agrupadas os diversos segmentos e profissionais; havia os *rôtisseurs*, *chacutiers*, *vinaigriers*, *sauciers*, *moutardiers*, *patissiers*, *traiteurs* e *restaurateurs* etc. A confraria dos *traiteurs* - isto é, aqueles que tratavam com cliente qual o tipo de alimentação a ser levada para casa – separou-se em 1738 da corporação dos *tripiers*, que tinham por hábitos cozinhar tripas, vísceras e miúdos - *menu morceaux* – em grandes caldeirões. As pessoas, ao se aproximarem, pediam então pelos *menus morceaux* ou simplesmente *menus*. (Lopes,2010)

Conforme Zanella (2007), ao elaborar o cardápio, se faz necessário um estudo minucioso e uma ampla pesquisa de mercado. É fundamental lembrar que para a elaboração do cardápio há muitos aspectos importantes a considerar, como por exemplo: o perfil dos clientes atuais e potenciais, dia e horário de funcionamento, condições climáticas da região, sistema de atendimento ao cliente, técnicas de produção, processos de estocagem, disponibilidade de produto, volume e quantidade de produtos a serem produzidos, custos dos materiais, apresentação dos pratos, tipos de cortes dos alimentos, hábitos dos clientes e hábitos regionais, entre outros. Mesmo assim, os resultados dependerão da aceitação dos clientes e isso requer paciência e tempo para assimilarem a estrutura do cardápio. A autoanálise do restaurante deve ser feita tanto no início das operações, como também no decorrer do funcionamento. Deve ser verificado nessa análise se os produtos e serviços, efetivamente apresentam qualidade, se há muito desperdício e o que deve ser feito para evitá-lo, se os preços estão em nível adequado (Zanella, 2007).

Braga (2008) relata que o cardápio é uma peça importante para o sucesso do restaurante. Basta pensar que todo cliente, ao entrar no restaurante, solicita imediatamente o cardápio. Ele deve transmitir para o cliente o propósito da

casa, deve informar se é uma sanduicheira, um *fast-food*, um *self-service*, um restaurante típico, uma cantina italiana, um restaurante clássico, etc. O cardápio é algo difícil de elaborar, e muitos donos de restaurantes não se dão conta disso. Planejar um cardápio exige conhecimento gastronômico para expor o que oferecem os pratos, para que o cardápio apresente variedade de formas de cocção e riqueza de combinação entre pratos e guarnições, apresentando uma seleção de pratos com originalidade, além de combinar as entradas com os pratos principais, com as sobremesas e com as bebidas.

Um outro aspecto, nem sempre considerado, é que o cardápio reflete a imagem do restaurante; inconscientemente o cliente está avaliando a qualidade do papel, a impressão e as ilustrações ao escolher seu prato. Como essa escolha é feita pela leitura da relação, a redação e a correção gramatical são elementos que devem nortear quem planeja e redige o cardápio.

Lopes (2003) afirma que quem elabora o cardápio precisa conhecer os tipos de serviços do restaurante, pois há certos pratos que exigem talheres e *mise-en-place* especiais, podendo o restaurante não estar apetrechado para esse serviço ou, ainda, os funcionários não estarem treinados para o serviço. Precisa também conhecer o público que vai atender, observando idade, sexo, ocupação, poder aquisitivo e hábitos. O cardápio precisa ser renovado com frequência e contemplar a sazonalidade de alguns insumos como caça, frutos do mar, frutas e legumes. Essas atualizações devem levar em consideração as preferências da clientela em relação ao que o restaurante oferece e considerar ainda os pratos mais rentáveis, os que devem ser mais trabalhados e os que devem ser retirados do cardápio.

Um ponto muito importante depois da criação do cardápio é o trabalho de marketing contínuo do mesmo. A função do cardápio é ser uma das principais ferramentas de marketing que um restaurante pode ter. O marketing vai influenciar diretamente a capacidade de captação de clientes e a fidelização dos mesmos. O cardápio é um instrumento de venda, todavia deve ser cuidadosamente pensado e elaborado para atingir o segmento de mercado proposto. Por esse motivo, em uma consultoria realizada em restaurante, um dos pontos importantes para análise é, sem dúvida, o cardápio.

## 2.4 Elaboração de Fichas Técnicas

Conforme Fonseca (2011), a ficha técnica é um dos mais importantes documentos do restaurante. Registra todo o processo de elaboração dos pratos, bem como das matérias primas utilizadas, suas quantidades e o valor total de produção. É dividida basicamente em duas partes: uma parte é a gerencial, identifica todos os custos de matéria prima referente a uma determinada preparação; e a outra parte identifica todas as etapas da produção do prato, além de exibir uma fotografia do prato montado. A ficha técnica tem como função: *i)* registrar as quantidades de matéria-prima utilizadas nas preparações; *ii)* padronizar quantidades de matéria-prima nas preparações; *iii)* padronizar a montagem e apresentação dos pratos; *iv)* identificar os custos da produção; *v)* registrar os processos da produção; *vi)* manter um histórico das preparações do restaurante; *vii)* permitir a comparação das informações de consumo; *viii)* facilitar as projeções de compras e especificações de mercadorias; *ix)* controlar os volumes de matéria-prima requisitados; *x)* comparar as informações de consumo com as informações de vendas.

Existem vários modelos de fichas técnicas na gastronomia, das mais simples às mais elaboradas, apresentando diversas informações. É possível elaborar uma ficha com informações básicas que darão um ótimo padrão tanto no sentido administrativo quanto operacional.

A ficha técnica poderá ser elaborada em planilha de dados, como o Excel e, para mantê-la atualizada, duas de suas colunas, a do Custo Unitário e a do Fator de Correção (FC), não deverão ser digitadas diretamente. Essas informações devem vir, automaticamente, de tabelas correlatadas, elaboradas individualmente. Qualquer alteração nessas informações deve ser feita nessa tabela, pois, dessa forma, todas as fichas técnicas são atualizadas automaticamente. São necessários conhecimentos do software para compreender bem esse processamento. A razão deste explica-se pelo fato dos insumos poderem apresentar variações no fator de correção, no índice de cocção e no custo, devidas à safra, à qualidade, ao frete, à barganha com fornecedores, etc. Uma vez que a tabela esteja interligada através de suas

células correspondentes, as alterações serão realizadas com racionalidade (Braga, 2008).

Apresenta-se em seguida um modelo de ficha técnica com os campos considerados relevantes para a situação em causa (Tabela 1)



**Tabela 1** – Ficha técnica elaborado pelo autor no restaurante Dalva e Dito em São Paulo.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>PREPARAÇÃO: Polvo Crocante</b>	
<b>SETOR: Prato Principal</b>	
<b>RENDIMENTO: 1</b>	



PRODUTO	UND	QUANT. LIMPA	VALOR BRUTO	FATOR DE CORREÇÃO	QUANT. BRUTA	VALOR TOTAL	% de participação
Mini arroz	kg	0,040	R\$29,00	1	0,040	R\$ 1,16	4%
Azeite	L	0,080	R\$22,00	1	0,080	R\$1,76	6%
Polvo	kg	0,200	R\$69,00	1,16	0,232	R\$13,80	48%
Água de polvo	L	0,155	R\$ 0,00	1	0,155	R\$ 0,00	0%
Cebola	kg	0,010	R\$ 2,00	1,50	0,015	R\$ 0,03	0%
Brócolis	kg	0,050	R\$11,00	2,53	0,127	R\$ 1,39	5%
Camarão	kg	0,060	R\$64,00	2,75	0,165	R\$10,56	37%
Sal	kg	0,003	R\$ 2,00	1	0,003	R\$0,01	0%
Alho	kg	0,010	R\$13,40	1,08	0,108	R\$0,14	0%
<b>MODO DE PREPARO</b>						<b>VLR TOTAL</b>	<b>Total</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cozinhe o polvo em água fervente por aproximadamente 30 minutos, corte dois tentáculos, aproximadamente 200 g, e reserve a água do polvo.</li> <li>2. Numa panela grande, coloque o azeite, a cebola e o alho cortados em aché. Leve ao fogo alto e deixe fritar até a cebola e o alho murcharem (cerca de 3 minutos).</li> <li>3. Acrescente o mini arroz e o sal e mexa com a colher de pau durante 2 minutos.</li> <li>4. Junte a água do polvo e deixe cozinhar.</li> <li>5. Quando a água do arroz reduzir pela metade acrescente os brócolis cortados em brunoise, tampe, baixe o fogo e deixe cozinhar por mais alguns minutos (cerca de 10 minutos de cozimento). Quando estiver finalizando acrescente os camarões.</li> <li>6. Frite o polvo no azeite e sirva juntamente com o mini arroz e decore o prato com uma fatia de limão.</li> </ol>						<b>R\$28,85</b>	<b>100%</b>
						<b>CUSTO DA PREPARAÇÃO + 30 %</b>	
						<b>R\$ 37,51</b>	
						<b>VLR PARA VENDA</b>	
						<b>R\$ 99,00</b>	

**Nota:**

Mini arroz é um arroz de grão muito pequeno e arredondado, textura macia, aroma suave e levemente floral. É um produto brasileiro desenvolvido e cultivado no Vale do Paraíba, no interior do estado de São Paulo. O Chef Alex Atala foi um dos incentivadores da sua produção.

Conforme a ficha técnica acima, segue explicado cada item:

**Nome da preparação:** É o nome do prato que consta no cardápio, e portanto o que é usado para venda.

**Setor:** Indica o tipo de preparação (entrada, prato principal ou sobremesa).

**Produto:** lista dos ingredientes que serão utilizados no preparo do prato. Devem ser todos especificados.

**Unidade:** É o valor referencial que será utilizado para a definição de valores unitários. Muitas vezes, utiliza-se como padrão de medida o padrão referido na nota fiscal de compra dos produtos. O ideal para fins de controle de custo e baixa de estoque é utilizar o menor número possível de unidades, unificando em: quilo, litro, unidade, quanto baste (qb) Exemplo:

kg = quilo

L = litro

Un = unidade

Qb = quanto baste

Dz = dúzia

Mç = maço

Pç = porção

**Rendimento:** (Não surge na ficha acima, em vez do rendimento utilizou-se o fator de correção referido abaixo.) É o índice percentual de aproveitamento de determinada matéria-prima que será efetivamente utilizada para a preparação a que se refere a ficha técnica, excluindo do peso inicial (peso bruto ou quantidade bruta) as perdas do processo de cortes, limpeza, lavagem etc. Os valores devem ser apurados de maneira sistemática e criteriosa. Pesa-se a quantidade bruta e, depois de finalizado o preparo, pesa-se novamente para verificar a quantidade limpa (ou peso líquido) obtida. Para saber qual o percentual do rendimento da matéria-prima, deve-se dividir o peso líquido pelo peso bruto, apurando-se assim o percentual da matéria-prima efetivamente utilizado. Exemplo: registra-se o recebimento de 0,232 kg de polvo. Após o pré-preparo, anota-se um valor líquido de 0, 200 kg. Assim tem-se:

$$\text{Rendimento (\%)} = (\text{Peso líquido} / \text{Peso bruto}) \times 100$$

$$\text{Rendimento} = (0,200/0,232) \times 100$$

$$\text{Rendimento} = 86\%$$

Determina-se que 14% do volume do polvo não será utilizado nessa preparação. Cada preparação exige um percentual de rendimento, pois cada uma tem uma necessidade específica.

**Peso Líquido (Quantidade Limpa):** Quantidade de produto pronto para ser cozinhado ou servido. Trata-se de quantidade de produto efetivamente pronto para ser utilizado, isento de perdas do processo de preparação.

**Peso Bruto (Quantidade Bruta):** É a quantidade de matéria-prima a ser requisitada para compra para o preparo de um prato. Exemplo será necessário de 0,200 kg de polvo para preparação. A quantidade bruta a ser solicitada seria:

$$\text{Peso bruto} = (\text{Peso líquido} / \text{Rendimento}) \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Peso Bruto} = (200 / 86) \times 100 = 232$$

**Fator de correção:** Em alternativa ao rendimento, pode usar-se o fator de correção (como é o caso da ficha apresentada na Tabela 1). Uma grande parte dos insumos utilizados nas preparações dos produtos não estão prontos para o uso e necessitam ser manipulados, o que provoca perdas, as quais precisam ser computadas no cálculo dos custos. É importante, avaliar essas perdas determinando o peso bruto (PB) e o peso líquido (PL) do alimento. Tal como referido acima, compreende-se por peso bruto o peso na forma em que o insumo é adquirido; e por peso líquido o peso depois de

insumo ser limpo e estar pronto para ser utilizado pelo profissional. Com base nestes valores determina-se um fator de correção (FC). Este, como indicado abaixo, é calculado dividindo o peso bruto pelo peso líquido. Se o profissional na cozinha precisa de determinada quantidade de alimento, ele está se referindo a quantidade limpa que irá utilizar na preparação do prato. Logo, é necessário calcular quanto de alimento precisa ser pesado ou medido para que, ao limpá-lo ou deixá-lo pronto para o uso, ele pese o que foi indicado na receita. Este cálculo é feito com base no fator de correção. Este permite ainda obter o peso líquido expectável de determinado produto a partir do seu peso bruto.

$$\text{Fator de correção (FC) = Peso bruto (PB) / Peso líquido (PL)}$$

$$\text{PB} = \text{PL} \times \text{FC}$$

$$\text{PL} = \text{PB} / \text{FC}$$

Considere-se, por exemplo, a preparação do polvo crocante onde o cozinheiro utiliza 0,127 kg de brócolis e após a limpeza pesou 0,050 kg o fator de correção será 2,54.

$$\text{FC} = 0,127/0,050 = 2,54$$

$$\text{PB} = 0,050 \times 2,54 = 0,127$$

$$\text{PL} = 0,127/2,54 = 0,050$$

Na receita citada indica-se que são necessários 0,060 kg de camarão limpo e que o fator de correção do camarão é 2,75, usando a fórmula anteriormente referida pode calcular-se o peso bruto de camarão necessário – 0,165 kg.

$$\text{PB} = 0,060 \times 2,75 = 0,165$$

O valor do peso bruto é importante, pois é com base nele que se define a quantidade de insumo que é necessário adquirir e que se calcula o custo do prato. Fundamental-se nos pesos líquidos da receita para calcular seu custo é deixar de considerar todos os desperdícios envolvidos.

**Valor total:** É o custo total do item em questão a ser utilizado na preparação. Calcula-se, utilizando o valor unitário e o peso bruto (ou quantidade bruta) que efetivamente será comprado para que seja possível a preparação nas quantidades citadas. Exemplo:

$$\text{Valor Total} = \text{Peso Bruto} \times \text{Valor Unitário}$$

Exemplo: se o valor bruto do arroz é de 0,040 kg e o seu preço por kg for R\$ 29,00 é com base nestes valores que se determina o custo do arroz.

$$\text{Valor Total} = 0,040 \text{ kg} \times \text{R\$ } 29,00 = \text{R\$ } 1,16$$

**Valor Total da Preparação:** É o somatório dos valores dos custos de todos os ingredientes utilizando na preparação.

$$\text{Valor Total da Preparação} = \Sigma \text{Valores totais de cada item da Ficha Técnica}$$

**Percentual de Participação:** É o valor percentual do custo de cada matéria-prima utilizada na preparação em relação ao valor total do custo do prato. Utiliza-se para facilitar a análise dos itens que possuem maior influência no valor da preparação. Isso facilitará algumas decisões quando à redução de custo ou mudança de ingredientes. O cálculo é feito considerando o valor total da preparação e o valor total do item da seguinte forma:

$$\text{Percentual de Participação} = (\text{Valor Total do Item} / \text{Valor Total da Preparação}) \times 100$$

Exemplo, o percentual de participação do polvo seria dado pelo seguinte cálculo:

$$\text{Percentual de Participação} = (\text{R\$ } 13,80 / \text{R\$ } 28,85) \times 100 = 48\%$$

**Preço de venda:** É o valor possível de preço de venda no restaurante, considerando os custos.

## 2.5 Análise e Engenharia de Cardápio - Objetivos e Metodologia

Fonseca (2014) relata que a Engenharia de Cardápio foi criada em 1982 pelos professores Kasavana e Smith, da School of Hospitality Business da Universidade de Michigan, nos EUA. A engenharia do cardápio nada mais é do que uma forma de usar o layout do cardápio para fazer com que os clientes comprem mais os pratos que dão mais lucro. Basicamente a estratégia avalia a margem de lucro de cada prato e usa algumas teorias de psicologia para posicionar no menu os pratos que mais vão beneficiar o restaurante no lugar em que eles vão chamar mais atenção, levando mais gente a, inconscientemente, optar por eles.

Segundo Fonseca (2014) a análise de cardápio avalia o desempenho de vendas considerando a contribuição de cada prato no total de seu grupo de vendas e suas respectivas margens de lucro. Vender os pratos certos em maior quantidade pode fazer toda a diferença no caixa no final do dia, e é isso o que a engenharia do cardápio visa.

Fonseca (2014) relata que para estudar o método desenvolvido por Smith-Kasavanas se faz necessário fazer uma matriz, que também será utilizada para os vários outros métodos. Para apurar os valores dessa matriz, seguem os seguintes indicadores:

**Item de Venda:** É o item que corresponde ao produto tal e qual está descrito no cardápio. A análise é feita por grupos de vendas, definidos pela distribuição do cardápio. Assim, entradas frias e entradas quentes serão analisadas em dois grupos diferentes, pois cada um dos grupos de venda possui características distintas no que se refere ao comportamento de vendas. Não seria prudente analisar um prato de carne com os mesmos parâmetros de uma sobremesa, considerando que possuem características totalmente diferentes, tanto do ponto de vista de intenção de compras quanto do ponto de vista de localização gráfica no cardápio.

**Quantidade de Venda:** A quantidade vendida será apurada por meio do mapa de vendas, em determinado período, podendo ser este diário, semanal, quinzenal ou mensal. No caso referido neste trabalho o mapa de vendas foi feito em relação ao período mensal (Ver Tabela 3).

**Preço de Venda:** O preço que está indicado no cardápio.

**Preço de Custo:** O preço de custo da porção, apurado na ficha técnica do prato.

**Total de Vendas:** O total de vendas é a receita total do período correspondente à venda do item em causa.

Pode ser obtido multiplicando a quantidade vendida pelo preço de venda:

$$\text{Total de Vendas} = \text{Quantidade Vendida} \times \text{Preço de Venda}$$

**Total de Custos:** É valor do custo total da produção das quantidades específicas no período. Pode obter-se multiplicando o preço de custo pela quantidade vendida do item em determinado período.

$$\text{Total de Custos} = \text{Quantidade Vendida} \times \text{Preço de Custo}$$

**Margem de lucro:** É a diferença entre o preço de venda e o preço de custo.

$$\text{Margem de Lucro} = \text{Preço de Venda} - \text{Preço de Custo}$$

**Total da Margem de Lucro:** É o resultado da multiplicação da margem de lucro pela quantidade do item vendido no período.

$$\text{Total de Margem de Lucro} = \text{Quantidade Vendida} \times \text{Margem de Lucro}$$

**CMV (Custo de Mercadoria Vendida):** Este valor, em percentagem, indica a percentagem do preço de venda correspondente ao preço de custo. Assim, para apurar o CMV individual por preparação, se faz necessário dividir o preço de custo pelo de venda.

$$\text{CMV (\%)} = (\text{Preço de Custo} / \text{Preço de Venda}) \times 100$$

Segundo Fonseca (2014), a análise gráfica na engenharia de cardápio realiza-se com base nos valores de margem de lucro e de contribuição para o total de vendas. Num sistema de coordenadas cartesiano o eixo X representa as margens de lucro, alocados segundo as contribuições unitárias individuais. No eixo Y estarão alocadas as contribuições percentuais de cada item para o total das vendas do grupo.

Para identificar critério de comparação para a análise gráfica, devem-se definir suas linhas médias.

#### Linha Média do Eixo X ( margem de Lucro)

Para calcular a linha média do eixo X utiliza-se a margem de lucro total dividido pelo número de pratos vendidos do grupo.

$$\text{Linha Média Margem de Lucro} = \Sigma \text{ Margem de Lucro} / \text{N}^\circ \text{Pratos Vendidos}$$

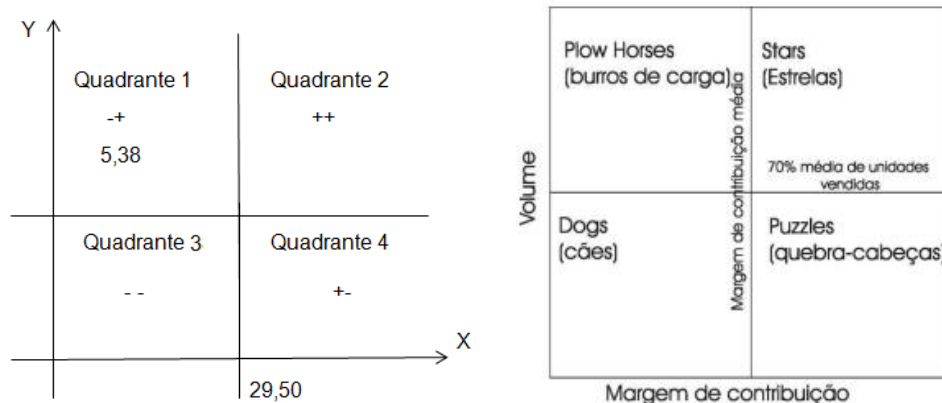
#### Linha Média do Eixo Y (porcentagem de Vendas)

Para calcular a linha média de porcentagem de vendas, divide-se o total (100) pelo número de itens do estudo de caso e aplica-se então, uma margem de segurança de 70%, conforme Fonseca (2014):

$$\text{Linha Média de Porcentagem de Vendas} = (100/n^\circ \text{de itens}) \times 0,70$$

Após a apuração dos dados, a segunda etapa é a construção dos gráficos. Obtém-se uma divisão em quatro quadrantes, caracterizados pela sua relação entre margem de lucro e porcentagem de vendas, da seguinte maneira (Figura 1):





**Figura 1-** Caracterização gráfica a partir da relação entre margem de lucro e porcentagem de venda

Fonte: <http://consultoriaderestaurante.com.br/2015/06/26/engenharia-de-cardapio/>

Os pratos que se encontram no quadrante 1 recebem o nome de **Burros**. São caracterizados por baixa margem de lucro, porém, têm alta porcentagem de vendas. Esses pratos contribuem para o restaurante como giro de mercadoria e demanda.

Os pratos que se encontram no quadrante 2 são caracterizados como **Estrela**. São os pratos mais populares e lucrativos do restaurante e merecem atenção especial.

No quadrante 3 estão os pratos que tem uma margem baixa de lucro e de porcentagem de vendas. Os pratos presentes neste quadrante são chamados de **Abacaxi ou Cão**.

Já no quadrante 4 estão os pratos que apresentam uma boa margem de lucro, porém, tem porcentagem de vendas baixa. São denominados **Quebra-Cabeça**.

## **2.6. Elaboração de Indicadores no Diagnóstico de Serviços: Garçom e Cozinheiro**

O diagnóstico é uma ferramenta importante para o desenvolvimento e crescimento de um restaurante. Através dela é possível ter um auxílio real na tomada de decisões que possibilitem solucionar problemas, melhorando os resultados e criando condições para o sucesso da empresa. Contudo, os benefícios mais interessantes para o restaurante estão ligados às ações propostas após o diagnóstico, que por sua vez devem estar alinhadas à estratégia.

Cada contato com um cliente num restaurante pode ser considerado como sendo um “momento de verdade”, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. Conforme Fitzsimmons (2005), a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas relativamente ao serviço desejado. O cliente é a figura importante em todo o processo organizacional num restaurante. É fundamental que as decisões do restaurante e as tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente. Tendo em conta estes aspetos, foram elaborados no âmbito deste trabalho indicadores de diagnóstico do perfil profissional do serviço de garçom e de cozinheiro.

Esses indicadores foram inspirados nas características dos bens e serviços descritos por Churchill e Peter (2005), que estão associados: a relação com os clientes, percibibilidade, intangibilidade, inseparabilidade, e uniformidade (Tabela 2).

**Tabela 2 - Características dos bens e serviços (Churchill e Peter, 2005)**

Característica	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados em momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças e resultados (como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento).	O cliente possui objetivos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados de pessoas que os oferece.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possibilidade de variação da qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) relatam que é fundamental reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas sim, partes integrantes da sociedade que representa a força vital de transição da sociedade rumo a uma economia globalizada. Os autores definem serviço como sendo uma atividade, ou uma série de atividades, de natureza intangível, que ocorre entre consumidores e prestadores de serviços. O serviço é uma experiência precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.

## **2.7 O Estudo de Caso como Metodologia**

### **2.7.1 Introdução**

O debate sobre os métodos de investigação em ciências sociais não é novo, e reflete a existência de distintas perspectivas conceptuais e metodológicas em termos de produção e legitimação do conhecimento. (Morgado, 2012).

Embora tais perspectivas se configurem em torno de um objetivo comum – conhecer a realidade - o facto é que a discussão se foi polarizando em torno de duas tendências principais: por um lado os modelos de investigação, e concepção científica de índole experimental (ou quase experimental), de teor positivista, que se evidenciaram no desenvolvimento das ciências naturais e viriam a adquirir durante um longo período de tempo, o monopólio da cientificidade; por outro, os modelos metodológicos de investigação, de índole hermenêutica e fenomenológica, que apesar de diferentes designações – qualitativos, etnográficos, interpretativos... – se preocupam globalmente em indagar o significado dos fenômenos no contexto em que se produzem (Pérez Gómez, 1995 apud Morgado, 2012).

O estudo de caso revela-se como uma estratégia investigativa que permite uma análise mais focalizada e mais compreensiva de determinadas situações, processos e/ou práticas profissionais (Morgado, 2012).

No estudo de caso procura-se analisar, descrever e compreender determinados casos particulares (de indivíduos, grupos e situações), podendo posteriormente encetar comparações com outros casos e formular determinadas generalizações. Para James McKernan (1999 apud Morgado, 2012):

“Um estudo de caso é uma recolha formal de dados apresentada como uma opinião interpretativa de um caso único e inclui a análise dos dados recolhidos durante o trabalho de campo e redigidos no culminar de um ciclo de ação ou da participação na investigação”.

Para Stake (1999), embora recorra às técnicas de recolha, tratamento e análise de dados idênticas às utilizadas noutros tipos de investigação, o estudo de caso não é um método específico de investigação, mas uma forma particular de estudo. O conhecimento que gera é, por isso, mais concreto e mais contextualizado, isto é, um conhecimento que resulta do estudo de uma

situação/fenômeno específico em que se privilegia a profundidade de análise em detrimento da abrangência (Morgado, 2012).

Para Yin (2005), o estudo de caso é um modo de investigar sobre um tópico ou um tema empírico, podendo ser aplicado em múltiplas situações no campo das ciências sociais. Para este autor, existem diferentes tipos de estudos de caso, que adotam procedimentos distintos de acordo com o objeto de estudo, o que não invalida a identificação de um conjunto de características comuns a todos eles, como por exemplo, o objeto de estudo ser uma questão ou um fenômeno contemporâneo situado no contexto da vida real; as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que decorre não estarem nitidamente demarcadas e o investigador utilizar múltiplas fontes de dados.

Para Morgado (2012), está-se em presença de um tipo de investigação que requer o envolvimento pessoal do investigador, interagindo com o contexto em que decorre a ação de forma a captar, de modo mais fiel e possível, o desenrolar dos acontecimentos. Stake (1999) afirma que a epistemologia do investigador qualitativo é existencial (não determinista) e construtivista e que o investigador não descobre, e sim constrói o conhecimento.

### **2.7.2 Características de um Estudo de Caso**

Para Stake (1999), podem apontar-se, como traços definidores de um estudo de caso, quatro características principais: *i)* é um estudo *holístico*, ou seja, tem em conta a globalidade do contexto, procura compreender o objeto de estudo em si mesmo e não tanto o que o diferencia de outros; *ii)* é um estudo *empírico*, ou seja, trata-se de um trabalho de campo que se nutre de uma significativa recolha de informações, por diversos meios, do qual se destaca a observação; *iii)* é um *trabalho interpretativo*, já que se se apoia, preferencialmente na intuição, onde a investigação deve sustentar-se na base de uma interação entre o investigador e o sujeito; *iv)* é um estudo *empático*, pois considera a intencionalidade dos atores, procurando ter em conta os seus esquemas de referência e os seus valores e, embora delineado previamente, o processo de investigação reestrutura-se em função de novas realidades que possam surgir.

A propósito das características usualmente associadas ao estudo de caso, Ludke e André (1986) destacam ainda, o fato de que nesse tipo de estudos os investigadores recorrerem a uma variedade de fontes de informação, o que, para além de enriquecer o estudo, permite cruzar informações, confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar meras suposições e formular hipóteses alternativas.

Para Morgado (2012):

“Convém lembrar que não existe um itinerário predefinido quer para analisar, quer para apresentar os resultados de uma investigação dessa natureza, uma vez que o investigador vai produzindo diversos documentos de trabalho à medida que decorre o processo, documentos esses que, por um lado, dão conta do desenrolar da investigação e das evidências que vão sendo conseguidas e, por outro, constituem um material fundamental para a redação do documento escrito”.

### 3 – DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EXPERIMENTAL

#### 3 . 1 Os Caminhos da Pesquisa: Procedimentos de Coleta de Dados

*Não digais: ‘encontrei a verdade.’ Dizei, preferencialmente: ‘encontrei uma verdade.’ Gibran Khalil Gibran, O Profeta*

Nenhuma pesquisa nasce pronta. Isso parece algo óbvio de se dizer, mas é importante ressaltar que o óbvio é mais complexo do que se imagina. O texto final de um relatório de pesquisa, uma dissertação, uma tese, entre outros, trazem análises interessantes sobre determinado assunto, mas crê-se que contribuem muito mais quando se deixa claro todo o processo de construção da investigação, ou seja, os procedimentos de coleta de dados, pois eles não surgem “do nada”, como se já estivessem prontos em algum lugar. Os dados de uma pesquisa são fruto de uma construção feita pelo pesquisador, a partir dos objetivos do mesmo, das circunstâncias da pesquisa, das mudanças (ou não) de caminhos e o mais importante, do olhar do pesquisador sobre esse caminhar.

Uma pesquisa, segundo Rosália Duarte, constitui “um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados” (Duarte, 2002). Duarte reforça, neste sentido, a importância de o/a pesquisador/a narrar as etapas do processo que permitiu a realização do produto final, caso contrário,

“É como se o material no qual nos baseamos para elaborar nossos argumentos já estivesse lá, em algum ponto da viagem, separado e pronto para ser coletado e analisado; como se os “dados da realidade” se dessem a conhecer, objetivamente, bastando apenas dispor dos instrumentos adequados para recolhê-los. [...] A definição do objeto de pesquisa, assim como a opção metodológica, constituem um processo tão importante para o pesquisador quanto o texto que ele elabora no final”. (Duarte, 2002)

Dada a importância em explicitar os procedimentos de pesquisa e o contexto da mesma, descreve-se como se foi construindo o trabalho apresentado nesta dissertação.

A primeira opção assumida foi de que a pesquisa teria que ser desenvolvida em restaurantes, pois esse era o contexto com o qual o autor trabalhava e a respeito do qual sentia a dificuldade em realizar diagnósticos de forma mais eficiente e otimizando o tempo. Para que a pesquisa tivesse uma legitimidade em termos de aplicabilidade, tomou-se a decisão de investigar três restaurantes diferentes e construir indicadores que pudessem ser aplicados nos três. O sucesso dessa aplicabilidade traria a possibilidade de aplicação em

qualquer outro restaurante dadas as características comuns do trabalho de cada área, mesmo considerando a especificidade de cada restaurante.

Foram escolhidos dois restaurantes em Mossoró (RN/Brasil), pois a localização geográfica era adequada e compatível com outras atividades do autor. Foi ainda escolhido um terceiro restaurante em São Paulo (SP/Brasil), devido à necessidade frequente de deslocação a essa cidade. Além disso, pretendia-se que fossem restaurantes com características diferentes, e que ajudariam a refletir sobre a questão: como construir indicadores de serviço de restaurante aplicáveis em casos com características diferentes?

Cada restaurante foi acompanhado por um período de pelo menos dois meses. O trabalho envolveu as seguintes etapas: *i)* observação do cotidiano do restaurante; *ii)* conhecimento da dinâmica do restaurante e do público que o frequenta; *iii)* observação do trabalho de garçons; *iv)* observação do trabalho da cozinha; *v)* estudo do cardápio apresentado.

Depois de coletados esses dados por meio da observação e registro, foram analisadas as prioridades de cada área na constituição de um trabalho eficiente e que deixasse cliente e prestador de serviço satisfeitos, tendo sido criados indicadores de avaliação desses serviços. Esses indicadores foram transformados em tabelas de indicadores de avaliação tanto para o serviço de garçons, quanto no serviço de cozinha.

No caso do cardápio, considerando a especificidade de cada restaurante, a ideia foi fazer uma reflexão mais sistemática sobre o cardápio apresentado (com base em princípios de engenharia de cardápio anteriormente apresentados neste trabalho). O trabalho realizado envolveu: pensar em modificações no cardápio considerando rentabilidade e demanda de público, e organizar treinamentos de implementação de novo cardápio com a equipe da cozinha de cada restaurante.

Considerando que o período de um mestrado é delimitado no tempo, optou-se por apresentar neste trabalho as tabelas de indicadores de serviços de garçom e cozinheiro (respectivamente dos restaurantes Chopp Brahma /RN e Dalva e Dito/SP) e apresentar um exemplo de reflexão sobre o cardápio a partir de dados do restaurante Bonesse/RN. Apresenta-se em seguida uma caracterização sumária dos restaurantes.



## **3.2 Caracterização dos Restaurantes no Estudo de Caso**

### **3.2.1 - Restaurante Bonesse**

O Restaurante Bonesse localiza-se na Av. João da Escócia, 1515, Nova Betânia, Mossoró/RN. Localizado na praça de alimentação do Partage Shopping tem como público alvo frequentadores heterogêneos e de diferentes idades, pois trata-se de um restaurante que fica dentro de um Shopping Center. Tem como característica uma culinária italiana servida na linha de *fast food*, oferece refeições de domingo a domingo, das 10:00 horas as 22:00 horas. Neste restaurante foi feito análise de cardápio e engenharia de cardápio.

### **3.2.2 - Bar Chopp Brahma**

O Bar Chopp Brahma está situado ao lado do Teatro *Dix Huit* Rosado, na Av. Rio Branco, 1740 em Mossoró/RN. O estabelecimento é uma franquia a qual foi desenvolvida para atender consumidores de cerveja. A franquia é oferecida pela Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) juntamente com a consultoria Franchising Expansão de Negócios (Francap), que é parceira no projeto em relação à sua gestão. O Chopp Brahma comercializa, além de seu chopp tradicional, um mix de chopp claro e escuro. Também é feita a comercialização de bebidas sem álcool como água, refrigerantes e até chás da marca, fruto de uma ampla carta de produtos dos fabricantes que detêm a marca, o que é comum. Também é feita a venda de petiscos para melhor agradar o seu público-alvo. Lanches também são vendidos, bem como petiscos simples, mas não há pratos principais como em restaurantes. É apenas um suporte para a venda de bebidas alcoólicas, já que as pessoas unem bebida a alimento na hora de consumir e por isso é importante a combinação, também para aumentar o lucro do estabelecimento. Funciona de terça a domingo das 18:00 às 02:00. Neste bar foi feito diagnóstico de garçom e treinamento para os mesmos.

### **3.2.3 Restaurante Dalva e Dito**

O restaurante Dalva e Dito fica localizado na região dos Jardins, na rua Padre João Manuel, 1115, São Paulo. O seu nome sugere uma intimidade familiar. A proposta dos chefes de cozinha Alex Atala e Alain Poletto é resgatar a culinária colonial brasileira. O conceito inclui o resgate do clima de um tempo em que as famílias se reuniam em volta da mesa da cozinha para conversar e saborear a comida farta servida em tachos. Essa nostalgia foi o ponto de partida para o projeto do restaurante. O público alvo do restaurante é selecionado e com um poder de compra relativamente elevado. A a maior parte do consumidores frequentam o restaurante devido à fama do chef de cozinha Alex Atala (em 2017, o seu restaurante D.O.M. em São Paulo foi considerado o 16ª na lista The World's 50 Best Restaurant's) . O restaurante funciona de domingo a domingo das 11:00 às 15:00 e das 18:00 às 23:30. Neste restaurante foi feito diagnóstico do cozinheiro.

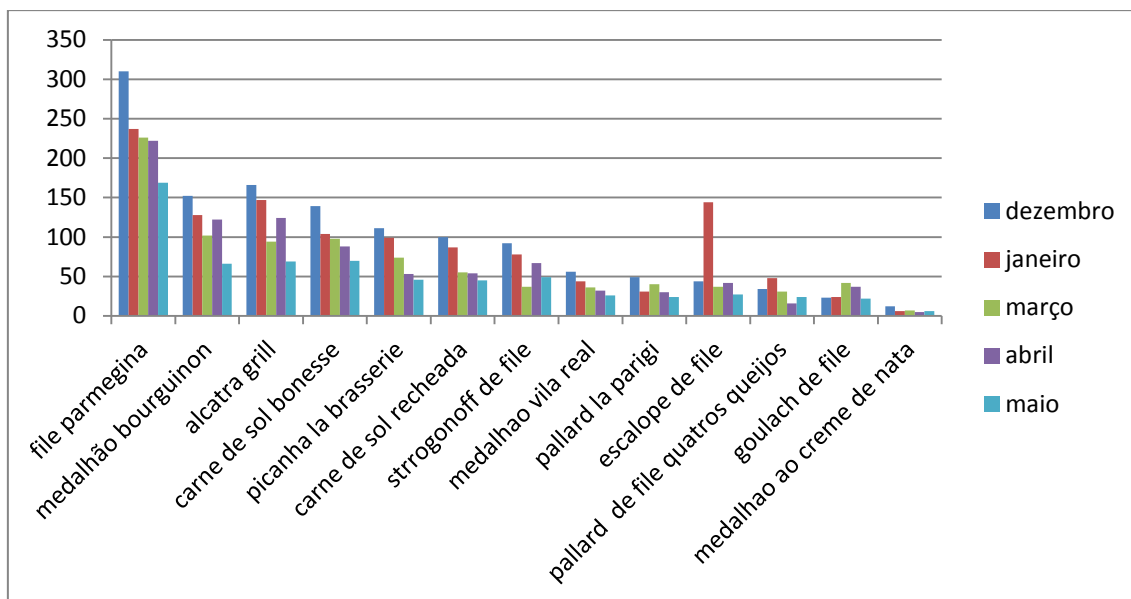
## **3.3 - Análise e Engenharia de Cardápio**

### **3.3.1 - Restaurante Bonesse**

Foi utilizado o método de Engenharia de Cardápio (Ver item 2.5) no Restaurante Bonesse, como metodologia para análise de informações extremamente úteis e importantes, de forma a avaliar as preferências do público e adequá-las ao gerenciamento dos custos e vendas. Este método pode ser aplicado tanto para alimentos como para bebidas. Mas, como referido anteriormente, a análise deve ser realizada por um período de tempo definido e por grupos de produtos. A análise foi feita para todos os itens do cardápio. Neste trabalho apresenta-se a título de exemplo trabalho realizado para o grupo dos pratos de carne, cuja matriz obtida é apresentada na Tabela 3.

**Tabela 3 – Vendas do grupo de pratos de carnes no Restaurante Bonesse no mês de janeiro de 2017.**

GRUPO DE VENDAS: CARNES; PERÍODO: MÉS DE JANEIRO									
Item	Qtd. de vendas	Preço de venda R\$	Preço de custo R\$	Total de vendas R\$	Total de custo R\$	Margem de lucro R\$	Total margem de lucro R\$	CMV (%)	Percent. de vendas (%)
File á parmegiana	237	35,9	4,68	8.508,30	1109,16	31,22	7399,14	13,04%	20,10
Carne de sol bonesse	104	28,9	3,09	3.005,60	321,36	25,81	2684,24	10,69%	8,82
Carne de sol recheada	87	30,9	3,8	2.688,30	330,6	27,1	2357,7	12,30%	7,38
Escalope de file	144	31,9	4,98	4.593,60	717,12	26,92	3876,48	15,61%	12,21
Goulach de file	24	31,9	4,75	765,60	114	27,15	651,6	14,89%	2,04
Medalhão vila real	44	35,9	4,8	1.579,60	211,2	31,1	1368,4	13,37%	3,73
Medalhão ao creme de nata	6	35,9	4,23	215,40	25,38	31,67	190,02	11,78%	0,50
Medalhão Bourguignon	128	35,9	4,65	4.595,20	595,2	31,25	4000	12,95%	10,86
Picanha brasileira	99	35,9	4,8	3.554,10	475,2	31,1	3078,9	13,37%	8,40
Alcatra Grill	149	29,9	3,7	4.455,10	551,3	26,2	3903,8	12,37%	12,64
Strogonoff de file	78	30,9	3,65	2.410,20	284,7	27,25	2125,5	11,81%	6,62
Paillard à la Parigi	31	35,9	3,85	1.112,90	119,35	32,05	993,55	10,72%	2,63
Paillard de file aos 4 queijos	48	35,9	5,15	1.723,20	247,2	30,75	147,6	14,35%	4,07
	1.179,00			39.207,10	5101,77		34105,33		100
Número de itens					13				
CMV médio (%)					12,4				
Média das margens de lucro (%)					35,36				
Média de percent. de vendas (%)					5,38				



**Figura 2-** Gráfico do movimento de vendas de pratos a base de carnes do restaurante Bonesse dos meses de dezembro 2016 a maio de 2017

Os dois instrumentos de análise acima (grupo de vendas de carne no mês de janeiro e movimento de vendas de pratos a base de carnes de dezembro a maio) foram apresentados e discutidos com a gerência do restaurante. Foram ainda explicados com detalhes os indicadores utilizados para a produção das matrizes na engenharia de cardápio, neste caso a referente à venda de carnes do restaurante no mês de janeiro (Tabela 3). Dos somatórios de vendas de pratos de carne nos meses de dezembro a maio (Figura 2), ficou evidente que o prato que mais saiu no período foi o filé à parmegiana. Como somente essa informação não é suficiente para uma decisão sobre o porcionamento dos pratos e a vantagem de sua oferta, faz-se necessário uma análise da margem de lucro. Essa análise é apresentada abaixo, onde se utilizam as informações do grupo de vendas de carne do mês de janeiro e se constroie uma análise gráfica para caracterizar os pratos de acordo com categorias que permitem avaliar a importância de cada prato no contexto de engenharia de cardápio para balizar decisões a respeito da vantagem ou não da oferta dos pratos analisados.

### **3.2.2 - Análise Gráfica dos Pratos a Base de Carne do Restaurante Bonesse**

Como já referido, segundo Fonseca (2014), a análise gráfica na engenharia de cardápio realiza-se com base nos valores de margem de lucro e de contribuição para o total de vendas. Num sistema de coordenadas cartesiano o eixo X representa as margens de lucro, alocados segundo as contribuições unitárias individuais. No eixo Y estarão alocadas as contribuições percentuais de cada item para o total das vendas do grupo.

#### Linha Média do Eixo X ( margem de Lucro)

Para calcular a linha média do eixo X utiliza-se a margem de lucro total dividido pelo número de pratos vendidos do grupo.

No caso dos valores na Tabela 3 para o grupo das carnes, seria:

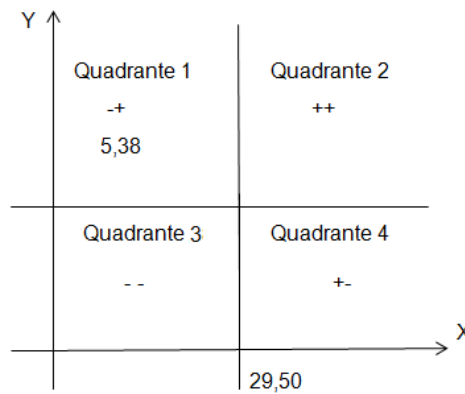
- Somatório das margens de lucro = R\$ 34.105,33
- Total de Pratos vendidos no período = 1.179,00
- Linha Média Eixo X =  $R\$ 34.105,33 / 1.179,00 = R\$28,93$

#### Linha Média do Eixo Y (porcentagem de Vendas)

Como descrito em 2.5, e tomando o grupo de vendas de carnes do restaurante Bonesse (Mossoró/RN), a linha média corresponderia a uma distribuição igualitária de vendas. Exemplo: com base nos valores da Tabela 3, partindo do total de 100%, tem-se como participação de cada prato uma fração que corresponde à distribuição média de vendas. Em um grupo de 13 unidades, portanto, este valor será 7,69%.

Entretanto, existe uma variação de consumo. Sendo assim, trabalha-se com uma margem de segurança, geralmente de 70%, tendo 7,69 % como a contribuição equitativa com aplicação da margem de segurança de 70%, contabiliza-se 5,38% como linha média.

Após a apuração dos dados, a segunda etapa é a construção dos gráficos. Obtém-se uma divisão em quatro quadrantes, caracterizados pela sua relação entre margem de lucro e porcentagem de vendas, da seguinte maneira (Figura 3):



**Figura 3** - Engenharia de cardápio do restaurante Bonesse - caracterização gráfica

Com a aplicação do método aos pratos de Carne do Restaurante Bonesse obtiveram-se as seguintes caracterizações por pratos, segundo o método Smith-Kasavanas<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Método desenvolvido por Donald Smith e Michel Kasavanas e publicado em 1982 com o título de *Menu Engineering: A Practical Guide*, por Hospitality Publishers. Esse método analisa o desempenho de vendas considerando a contribuição de cada prato no total de seu grupo de vendas e suas respectivas margens de lucro.

**Tabela 4** – Engenharia de cardápio - caracterização dos pratos de carne

<b>Pratos</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Relação</b>
Filé à parmegiana	Estrela	++
Carne de sol bonesse	Estrela	++
Carne de sol recheada	Burro	- +
Escalope de filé	Burro	- +
Goulach de filé	Cão	--
Medalhão vila real	Quebra cabeça	+ -
Medalhão ao creme de nata	Quebra cabeça	+ -
Medalhão Bourguignon	Estrela	++
Picanha brasileira	Estrela	++
Alcatra grill	Burro	- +
Strogonoff de filé	Burro	- +
Paillard à Parigi	Quebra cabeça	+ -
Paillard de filé aos 4 queijos	Quebra cabeça	+ -

Os pratos “Carne de Sol Recheada”, “Escalope de Filé”, “Alcatra Grill” e “Strogonoff de Filé”, de acordo com estudo de Engenharia de Cardápio, estão sinalizados no quadrante 1, chamado de **burros de carga**. Esses pratos apresentam boa aceitação entre os consumidores, correspondendo uma boa porcentagem das vendas. Porém, são pratos que não tem uma boa rentabilidade. É recomendado aumentar a margem de lucro, reduzindo o preço de custo. Isso pode ser feito através da diminuição da porção, ou mudando a composição do prato. A última opção deve ser aumentar o preço de venda do prato, pois essa medida provavelmente provocará uma queda nas vendas.

Os pratos “Filé a Parmegiana”, “Carne de Sol Bonesse”, “Medalhão Bouguignon” e “Picanha Brasileira” estão no quadrante 2 caracterizado como **estrela**. Além de terem uma boa margem de lucro, esses pratos têm uma boa

saída, oferecendo bons lucros aos restaurantes. É recomendado não retirar esses pratos do cardápio, mantendo atenção relativamente à manutenção do padrão e da qualidade dos mesmos. Os garçons devem ser orientados para estimularem a venda desses pratos.

O prato “Goulach de Filé”, de acordo com o gráfico acima, está localizado no quadrante 3 chamado de **abacaxi ou cão**. Pela classificação, esse prato além de ter uma baixa contribuição nas vendas, tem uma baixa margem de lucro. Devido a essas características é recomendada a retirada desse prato do cardápio, pois o mesmo não dá lucro ao restaurante devido ao fato de que o fluxo de venda do item não justifica a manutenção do estoque em relação aos insumos que compõem o prato.

Os pratos “Medalhão Vila Real”, “Medalhão ao Creme de Nata”, “Paillard à Parigi” e “Paillard aos Quatros Queijos” estão localizados no quadrante 4 chamados de **quebra cabeça**. Esses pratos tem uma boa margem de lucro. Em contrapartida, apresentam baixa porcentagem de venda. De certa maneira, são pratos positivos para o restaurante, pois sua contribuição para a margem de lucro é boa. Entretanto, sua porcentagem de vendas é baixa. Considerando essa relação, se deve incentivar suas vendas, através de indicação dos garçons, ou então pensar em outras possibilidades, como, por exemplo, estudar a mudança na colocação do prato no cardápio, promovê-lo por meio de comunicação visual ou outra forma de comunicação.

### **3.4 – Elaboração de Indicadores de Diagnóstico de Serviços de Garçom e Cozinheiro: Dados da Pesquisa**

A percepção da importância em criar um padrão de diagnóstico do atendimento em restaurante surgiu no processo da prestação de serviço de consultoria. Assim, foi decidido criar instrumentos adequados para a realização do diagnóstico do perfil profissional do serviço de garçom e de cozinheiro.



### **3.4.1 - Elaboração de Indicadores para Diagnóstico de Garçon no Restaurante Chopp Brahma**

Inspirado na tabela de Churchill e Peter (2000) foi elaborado um manual de garçom com as principais estratégias para conquistar o cliente, pois o garçom está na linha de frente do empreendimento e a sua imagem é um grande cartão de visita. Quanto mais atraente for o perfil e a prática profissional, maiores as chances de sucesso.

Segundo Pacheco (2001), a imagem do profissional, além de revelar preocupação estética e apreço pelo cliente, tende a ser responsável pelas primeiras impressões que se tem de um restaurante ou bar. A apresentação pessoal do garçom tem que ser impecável, pois ele representa a empresa perante a clientela e é com ele que o cliente se relaciona durante todo o tempo em que permanece no restaurante. Higiene, tanto pessoal como no trato com produtos, utensílios e praça de trabalho, simpatia, educação, diplomacia, discrição e poder de comunicação na convivência com clientes e companheiros de trabalho, senso de organização, iniciativa e criatividade no desempenho das atividades do dia-dia são itens relevantes na avaliação de seus serviços.

A maneira como se apresenta tem uma grande relação com seu nível técnico. Um dos pontos fortes do seu trabalho tem que ser o marketing promocional e sua boa imagem no mercado. O garçom, por trabalhar em contato com o público, deve obedecer a certas normas condizentes com a profissão e a atividade que desenvolve.

Perante isso foi feito um modelo de diagnóstico dos serviços realizados pelo garçom, utilizando-se como estratégia a observação prévia em várias situações. No âmbito deste trabalho essa observação foi feita nos restaurantes. Apresenta-se na Tabela 5 o modelo desenvolvido de diagnóstico do garçom. Relativamente aos indicadores de competências: bom, regular e ruim, considerando-se bom quando o profissional atinge totalmente o critério estabelecido, regular quando atinge parcialmente o critério estabelecido e ruim quando não atinge o critério estabelecido (Pacheco, 2001).

**Tabela 5 - Modelo de Diagnóstico do Garçon**

<b>Características</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Apresentação e postura profissional.			
Recepção e acompanhamento do cliente até a mesa.			
Apresentação os serviços do restaurante.			
Apresentação do cardápio aberto.			
Registro, com clareza, de todos pedidos.			
Apresentação de opções de pratos.			
Oferta de drinks no lugar da cerveja.			
Sugestão de harmonização do prato com a bebida.			
Oferta e sugestões de sobremesa.			
Oferta de digestivo após a refeição.			
Revisão da mesa, evitando que copos sujos, garrafas vazias, etc., permaneçam na mesa.			
Comunicação com os colegas (da maneira mais discreta possível).			
Zelo pela manutenção dos materiais e equipamentos.			
Atenção constante às possíveis solicitações.			
Pega nos copos sempre pela haste.			
Aplicação das técnicas corretas facilitando o serviço e permitindo maior satisfação.			
Despede-se corretamente dos clientes.			

É relevante ressaltar que o diagnóstico acima apresentado deve ser, num primeiro momento, utilizado pelo consultor discretamente, de maneira que o garçom o veja como um cliente. Ou seja, o consultor chega ao restaurante com o objetivo de fazer a avaliação do garçom como se fosse um cliente, de forma que o garçom não perceba que está sendo avaliado. Se a situação de diagnóstico/avaliação não for realizada dessa maneira, a mesma pode ficar comprometida.

Para a complementação do diagnóstico do serviço, um item importante é a questão do tempo destinado à realização dos serviços oferecidos. Para que esse aspecto fosse contemplado no diagnóstico, foi elaborado o indicador apresentado na Tabela 6 para aplicação em consultoria de restaurante. Sendo bom se o serviço atingiu o tempo estimado. Caso passe 1 a 2 minutos o tempo de serviço foi regular e acima de 3 minutos é considerado ruim.

**Tabela 6** - Modelo de avaliação do restaurante em relação ao tempo nos serviços oferecidos.

<b>Serviço</b>	<b>Tempo estimado</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Tempo Min</b>
<b>Couvert:</b>	3 a 5 minutos				
<b>Bebidas:</b>	3 a 5 minutos				
<b>Entrada:</b>	10 a 15 minutos				
<b>Prato principal:</b>	15 a 20 minutos				
<b>Sobremesa:</b>	3 a 5 minutos				-
<b>Encerramento da conta</b>	3 minutos				

Apresenta-se em seguida uma ficha de diagnóstico de garçom (Tabela 7) e de tempo de serviço (Tabela 8) preenchidas no restaurante Chopp Brahma, situado na cidade de Móssoro/RN. Com a finalidade de fazer uma avaliação do serviço de garçom, essa ficha foi preenchida pelo consultor sem que os funcionários soubessem que estavam sendo avaliados naquele momento.

**Tabela 7-** Diagnóstico do garçom – ficha preenchida

<b>Características</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Apresentação e postura profissional.			X
Recepciona e acompanhamento do cliente até à mesa.			X
Apresentação os serviços do restaurante.			X
Apresentação do cardápio aberto.			X
Registro, com clareza, de todos pedidos.			X
Apresentação de opções de pratos.			X
Oferta de drinks no lugar da cerveja.			X
Sugestão de harmonização do prato com a bebida.			X
Oferta e sugestões de sobremesa.			X
Oferta de digestivo após a refeição.			X
Revisão da mesa, evitando que copos sujos, garrafas vazias, etc., permaneçam na mesa.			X
Comunicação com os colegas (da maneira mais discreta possível).			X
Zelo pela manutenção dos materiais e equipamentos.			X
Atenção constante às possíveis solicitações.			X
Pega nos copos sempre pela haste.		X	
Aplicação das técnicas corretas facilitando o serviço e permitindo maior satisfação.			X
Despede-se corretamente dos clientes.	X		

**Tabela 8-** Tempo de serviço – ficha preenchida

<b>Serviço</b>	<b>Tempo estimado</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Tempo min</b>
<b>Couvert:</b>	3 a 5 minutos			-	-
<b>Bebidas:</b>	3 a 5 minutos			X	10 min
<b>Entrada:</b>	10 a 15 minutos			X	20 min
<b>Prato principal:</b>	15 a 20 minutos			X	30 min
<b>Sobremesa:</b>	3 a 5 minutos			-	-
<b>Encerramento da conta</b>	3 minutos			X	8 min.

Apresenta-se ainda o registo fotográfico de algumas situações ocorridas durante a atividade de avaliação do diagnóstico do garçom, de forma a justificar as classificações atribuídas (Figuras 4, 5 e 6 )



**Figura 4** - Registo fotográfico do processo de avaliação de garçom no restaurante Chopp Brahma - Ao chegar os garçons estavam todos sentados.



**Figura 5** - Registo fotográfico durante atendimento no restaurante Chopp Brahma– os garçons não estavam atentos ao serviço e não demonstravam preocupação em satisfazer os clientes.



**Figura 6** - Registo fotográfico após atendimento do restaurante Chopp Brahma– Não houve revisão das mesas, nomeadamente recolha de pratos e copos que não estavam mais sendo utilizados.

Após o diagnóstico geral do trabalho de todos os garçons foi detetado que estes não tinham uma postura profissional, não demonstravam competência na função e preocupação com a satisfação do cliente. Foi sugerido, como forma de lidar com o problema, que os funcionários precisavam de frequentar uma ação de formação e atualização relativa ao serviço de garçom.

O questionário desenvolvido foi posteriormente usado na atividade profissional do autor como instrumento de diagnóstico de trabalho de garçons, tendo-se revelado uma ferramenta útil.

### **3.4.2 - Elaboração de Indicadores para Diagnóstico de Cozinheiro no Restaurante Dalva e Dito/ SP**

Conforme Franco (2004), a cozinha é uma das mais antigas atividades humanas, surgida há cerca de sete mil anos atrás, quando o homem adquiriu meios seguros de obter e dominar o fogo. No Século IV a. C a profissão de cozinheiro não era tão valorizada. Conforme alguns relatos, os profissionais da área eram escravos. Simultaneamente ao crescimento do apreço pela boa mesa, os cozinheiros ganharam importância e ascendência sobre os escravos da casa. Após anos de dedicação e de experiência, poderiam até chegar à posição de mestre de mesa. No Século XVII Henrique IV e Maria de Médices reinavam na França, ela era conhecida por ser a rainha das panelas, e contratou renomados chefs de cozinha, e a gastronomia passou a ser vista como uma fonte de prazer.

O cozinheiro, num restaurante, é o profissional responsável pela execução das atividades de confecção de pratos, planejamento do cardápio, a supervisão dos trabalhos de cozinha e o recrutamento de auxiliares de cozinha, além de coordenar as atividades relacionadas ao preparo das refeições, acompanhar a evolução dos preparos e executar preparações culinárias simples. De entre as suas atividades pode cita-se fazer o cozimento de legumes, verduras e frutas, preparar sobremesas, doces, lanches e saladas, preparar carnes, aves e peixes para cozimento (cortando-os, limpando-os e pesando-os), separar e porcionar os insumos conforme solicitados no preparo das refeições, sob a supervisão do nutricionista e atendendo aos métodos de cozimento e padrões de qualidade dos alimentos. Também fazem parte das suas funções auxiliar na higienização de louças, utensílios e da cozinha em geral, zelar pela conservação dos alimentos estocados, providenciando as condições necessárias para evitar deterioração e perdas, participar de programa de treinamento, quando convocado, executar tarefas pertinentes à área de

atuação, e executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.

Para que o profissional tenha um bom desempenho como cozinheiro é essencial que possua paciência, iniciativa, boa condição física, autocontrole, criatividade, gosto pela profissão, um paladar apurado, e bons conhecimentos técnicos sobre os alimentos.

Considerando as funções e características que um cozinheiro deve ter, acima referidas, foi elaborado um instrumento de diagnóstico da função de cozinheiro com o intuito de analisar as competências do profissional e de detectar as falhas para um futuro treinamento e correção dos erros.

Na Tabela 9 apresenta-se a ficha elaborada para o diagnóstico do cozinheiro, com os indicadores de competências e grau de precisão: bom, regular e ruim, considerando-se bom quando o profissional atinge totalmente o critério estabelecido, regular quando atinge parcialmente o critério estabelecido e ruim quando não atinge o critério estabelecido.



**Tabela 9 - Modelo de diagnóstico da função de cozinheiro**

<b>Características</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Apresentação e postura profissional.			
Trata os seus companheiros de trabalho com cortesia.			
Trabalha em equipe e sempre que precisa procura ajudar seus companheiros.			
Comunica-se da maneira mais discreta possível com os colegas de trabalho.			
Está constantemente atento a possíveis solicitações.			
Estabelece boa comunicação com os garçons.			
Trabalha de maneira organizada e disciplinada.			
Zela pela manutenção dos materiais e equipamentos.			
Monta a mise-en-place de maneira correta.			
Domina técnicas de cortes.			
Domina técnicas de cocção.			
Domina as bases de molhos.			
Prepara os pratos em tempo hábil.			
Comunica o prato do dia para os garçons com o objetivo de evitar possíveis desperdícios.			
Aplica as técnicas corretas, facilitando serviço e permitindo maior satisfação.			
Despede-se corretamente dos funcionários.			

Esta tabela foi elaborada após um período de observação nos restaurantes, tendo sido depois aplicada no restaurante “Dalva e Dito”, em São Paulo (Tabela 10).

**Tabela 10** - Diagnóstico da função de cozinheiro – ficha preenchida

<b>Características</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>
Apresentação e postura Profissional.	X		
Monta a mise-en-place de maneira correta.	X		
Trata os seus companheiros de trabalho com cortesia.	X		
Trabalha em equipe e sempre que precisa procura ajudar seus companheiros.	X		
Comunica-se de maneira mais discreta possível com os colegas de trabalho.	X		
Trabalha de maneira organizada e disciplinada.	X		
Zela pela manutenção dos materiais e equipamentos.	X		
Está constantemente atenta a possíveis solicitações.	X		
Tem boa comunicação com os garçons.	X		
Domina técnicas de cortes.	X		
Domina técnicas de cocção.	X		
Domina as bases de molhos.	X		
Prepara os pratos em tempo hábil.	X		
O/a cozinheiro/a comunica o prato do dia para o garçon e o objetivo de evitar possíveis desperdícios.	X		
O/a cozinheiro/a aplica as técnicas corretas facilitando serviço e permitindo maior satisfação.	X		
Despede-se corretamente dos funcionários	X		

Em relação aos resultados obtidos a partir do diagnóstico da cozinheira do restaurante “Dalva e Dito”/SP, foi obtido o resultado “bom” em todos os indicadores. Neste caso não foi preciso realizar treinamento com esta cozinheira, mas houve uma conversa com a equipe no sentido de enaltecer as boas práticas.

### 3.5 - Treinamento no Contexto de Consultoria em Restaurante

*“Visão sem ação é um sonho. Ação sem visão é apenas um passatempo. Mas visão com ação é um sonho a ser realizado”  
(Anônimo)*

Como referido anteriormente, o objetivo deste trabalho foi desenvolver indicadores de diagnóstico para serviço de garçom e cozinheiro e, ainda, trabalho de análise e desenvolvimento de cardápio e, dessa forma desenvolver e ganhar experiência com um conjunto de ferramentas que podem facilitar o trabalho do consultor gastronômico.

Diagnósticos são feitos para retratar uma situação de trabalho, apontando pontos onde é preciso que haja melhoria, é uma forma de avaliação. No processo de consultoria, o passo seguinte é elaborar um programa de treinamento para a equipe que foi avaliada com o objetivo de atingir melhorias no serviço oferecido pelo restaurante em suas diferentes áreas.

O treinamento das equipas é um aspecto de grande importância no contexto de consultoria em restaurante. É essencial que estas ações sejam realizados com frequência, de modo a que o serviço de atendimento ao cliente seja impecável e os resultados do negócio estejam sempre crescendo e atinjam níveis de qualidade superiores.

Dentro do contexto de treinamento, é preciso considerar que a equipe de funcionários, incluindo aí garçons e cozinheiros (que é o caso deste trabalho), está em contato direto com o cliente e, por esse motivo, precisam dominar a arte de se relacionar com o público. Nesse sentido, o treinamento precisa incluir fatores importantes na relação com o cliente, como, por exemplo, respeitar a opinião e a presença do cliente, ser educado na relação com o cliente, mesmo que ele não tenha razão, ser paciente e tranquilo, nunca demonstrar insatisfação ou impaciência, ser honesto, prestar sempre atenção às queixas e aos pedidos.

Outro ponto importante no treinamento é o trabalho com a resolução de problemas. No trabalho diário surgem situações que é responsabilidade dos funcionários resolvê-las. O treinamento precisa ser elaborado com o objetivo de

desenvolver habilidades e capacidades que contribuam para que os funcionários possam assumir responsabilidades e resolver problemas.

Em consultoria é muito importante estabelecer padrões de postura e de abordagem junto aos clientes. Esses conteúdos de treinamento devem incluir itens como posicionamento correto no salão, atenção e olhar atento para todas as manifestações de clientes, não ficar encostados em mesas ou cadeiras, dentre outras coisas. Além disso, o funcionário precisa estar preparado para realizar atividades que exigem habilidades específicas em seu cotidiano de trabalho, como, por exemplo, a habilidade com bandejas para garçons e o preparo de alimentos no caso de cozinheiros<sup>2</sup>.

Um bom consultor planeja o treinamento do restaurante tendo como um dos itens a serem trabalhados a questão da importância do profissionalismo. Nesse sentido, precisa ressaltar algumas características importantes como pontualidade, honestidade, paciência, facilidade em comunicar-se com colegas de trabalho e clientes e capacidade para trabalhar em equipe de forma colaborativa e criativa<sup>3</sup>.

Uma boa consultoria considera o fato de que o restaurante é um estabelecimento comercial que só se consegue manter se atingir o objetivo de vender suas refeições. Para que isso ocorra é necessário investir em dois itens muito importantes: treinamento de rotinas e técnicas de venda para que os clientes sejam estimulados a consumir e, conseqüentemente, aumentar o lucro do estabelecimento. Assim, o planejamento do treinamento precisa, necessariamente, ter como conteúdo além do já colocado anteriormente, ações básicas de rotinas de limpeza, segurança, relacionamento com clientes e técnicas de venda com o objetivo de atrair os interesses dos clientes do restaurante e de conquistar novos clientes.

Em um treinamento de consultoria, outro ponto relevante é trabalhar com a noção de cooperação e valorização de funcionários que têm mais experiência e

---

<sup>2</sup> Para esse assunto, consultar o site < <https://blog.goomer.com.br/confira-dicas-de-treinamento-para-equipes-de-restaurantes/> > (último acesso em 01/10/2017).

<sup>3</sup> Para uma consulta rápida a respeito do tema, consultar o site < <http://contri.com.br/blog/empreendedorismo/como-aprimorar-equipe-do-seu-restaurant-e-obter-os-melhores-resultados/> > (último acesso em 01/10/2017)

possuem algo para ensinar e compartilhar. Geralmente, esses funcionários têm uma boa compreensão e avaliação das necessidades do restaurante, e uma boa estratégia é contar com a ajuda dos mesmos no treinamento. Essa atitude desenvolve nesses funcionários um sentimento de reconhecimento do seu trabalho e pode inclusive desenvolver um bom clima interno e maior engajamento da equipe. É relevante ressaltar que o consultor também pode e deve ser um exemplo a ser seguido, inspirando os funcionários com suas próprias atitudes.

Sabe-se que quanto mais se pratica uma atividade e se reflete sobre como está a se desenvolver, mais ela ficará melhor com o tempo. Obviamente, isso é um processo longo, mas pode ser estimulado pelo consultor que, atento à busca de uma metodologia de treinamento adequada, planejará situações onde os funcionários irão praticar os conteúdos do treinamento em sua própria posição no restaurante sob o olhar de uma supervisão atenta e orientada pelo consultor ou mesmo pelo próprio consultor. Feito isso, faz-se necessário dar o *feedback* sobre o que precisa ser mudado e o que pode ser melhorado.<sup>4</sup>

Uma consultoria de qualidade prevê o trabalho de orientação também com o proprietário do restaurante e com o gerente. Essas pessoas estarão lá, com ou sem consultor, e precisarão acompanhar o desenvolvimento do trabalho. Deve-se orientar para a realização de reuniões semanais com a equipe para avaliação e planejamento do trabalho, definição de prioridades e de ações e atitudes necessárias na busca dos objetivos levantados. Os proprietários e a gerência precisam ter o controle de custos/gastos e margem de lucro, e uma das formas de se fazer isso é aplicando a engenharia de cardápio, conforme trabalhado e já apresentado neste trabalho.

É relevante destacar a relação do treinamento na consultoria em restaurante com o diagnóstico, porque sem diagnóstico, não há treinamento. Após a realização dos diagnósticos por área – como apresentado anteriormente em relação aos serviços de garçom e cozinha – é necessário ponderar o que é mais urgente trabalhar dentre o que foi levantado pelo diagnóstico realizado e

---

<sup>4</sup> Sobre esse item, segue como sugestão a consulta ao site < <https://blog.goomer.com.br/confira-dicas-de-treinamento-para-equipes-de-restaurantes/> > (Último acesso em 01/10/2017).

definir como será realizado, com qual número de funcionários, qual a frequência, se dentro ou fora do expediente. Muitas coisas devem ser consideradas ao se planejar um treinamento e o diálogo com os proprietários é importante para o sucesso do mesmo.

O formato do treinamento, basicamente, pode assumir duas formas. Uma é por meio de apresentações - as pessoas ouvem e fazem perguntas no fim. O outro é do tipo em que os funcionários (geralmente, divididos em grupos) desempenham uma atividade prática, tudo vai depender do conteúdo e do objetivo a ser alcançado.<sup>5</sup>

Em outras palavras, para que seja realizado um bom Plano de Treinamento é necessário e fundamental identificar os seguintes pontos:

- Público-alvo: Quem fará o treinamento?
- Objetivos: É onde se quer chegar em relação à determinado serviço e que são elaborados a partir do que foi detectado nos diagnósticos realizados.
- Definição dos temas: a partir dos objetivos, define-se quais os temas que são relevantes e quais os assuntos que serão abordados a partir de cada temática.
- Metodologia: diz respeito à forma como o programa de treinamento será desenvolvido e deve considerar as necessidades do cliente.
- Processos e técnicas: tem estreita relação com a metodologia e deve considerar a realidade local para que sejam melhor aproveitadas. As técnicas mais utilizadas são: conferências ou palestras; estudos de caso; dramatizações; dinâmica de grupo, jogos de empresa, atividades práticas, dentre outras.
- Tempo e custo: esses dois fatores terão como base as necessidades do cliente e do público-alvo. É preciso analisar junto com o proprietário a questão do custo-benefício.

---

<sup>5</sup> Sugere-se a leitura do site < <https://exame.abril.com.br/pme/como-treinar-os-funcionarios/> > (Último acesso em 01/10/2017)

- Avaliação: É preciso avaliar os resultados. Portanto, ao terminar um treinamento, deve-se avaliá-lo junto com os treinandos e checar, posteriormente, se ele trouxe realmente benefícios para o restaurante.<sup>6</sup>

No âmbito desta dissertação, o trabalho de consultoria em restaurante é compreendido de forma mais ampla como um processo de gestão de mudanças. Nesse sentido, a “mudança” é uma tentativa de aproveitar o benefício de uma oportunidade, no caso, as estratégias de diagnóstico. O evento que desencadeia a mudança pode ser a adoção de uma nova estratégia, tecnologia, organização ou habilidade (Emerson; Stewart, 2015) por meio do trabalho desencadeado a partir do treinamento.

No caso do diagnóstico de garçom realizado no restaurante Chopp Brahma /RN, depois de identificados os problemas e dificuldades, foi planejado um treinamento com os conteúdos relevantes, com duração de três semanas, totalizando 60 horas. Este trabalho foi realizado com seis garçons, combinando duas horas antes do expediente e duas horas durante o expediente diariamente. O treinamento foi realizado com explanação dialogada a partir de *Power-Point* e uso do retroprojeto, no espaço do salão do restaurante. Após o treinamento, houve um período de acompanhamento e avaliação do trabalho durante uma semana e em seguida um novo diagnóstico foi realizado e analisado junto à equipe, e trouxe como resultado serviços melhores, que deixaram gerência e clientes mais satisfeitos.<sup>7</sup>

Já a partir do diagnóstico de cozinheiro realizado no restaurante “Dalva e Dito”/SP, não houve a necessidade de treinamento, pois o resultado foi positivo. Nesse caso, houve apenas uma reunião com a equipe de cozinha para ressaltar os pontos fortes e parabenizar a equipe<sup>8</sup>.

Para finalizar, a questão da importância do treinamento no contexto da consultoria, reforça-se a ideia de que a relevância da mudança precisa ser contextualizada e compartilhada, construindo-se um sentido de urgência. É

---

<sup>6</sup> Para maiores informações à respeito do planejamento de um treinamento, consultar o site < <https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejando-e-executando-um-treinamento/41011/>> (Último acesso em 01/10/2017)

<sup>7</sup> O programa resumido encontra-se em anexo.

<sup>8</sup> Embora neste restaurante não tenha sido realizado treinamento com cozinheiro, segue anexo programa de treinamento para cozinheiro como exemplo de possibilidade.

necessário pensar nos participantes-chave e contextualizar a necessidade de mudança de forma que faça sentido para todos eles, só assim o projeto de melhoria via consultoria pode ganhar força. Não se pode esquecer que se trabalha com profissionais que são pessoas, em primeiro lugar. Isso significa que pessoas precisam de motivação e de um sentido naquilo que fazem. Considerar o fator humano é um ponto de partida importante para o sucesso. Portanto, consultoria boa, é aquela que desenvolve não apenas o empreendimento – no caso, os restaurantes – mas as pessoas enquanto profissionais. Aprendem todos. Ganham todos.



#### **4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O aumento da competitividade, aliado ao contínuo e acelerado avanço da tecnologia na contemporaneidade, fazem com que as empresas passem a se preocupar com o frequente aperfeiçoamento de seus funcionários visando o sucesso do empreendimento. Essa situação não é diferente em relação aos restaurantes.

As empresas do ramo alimentício são muito importantes para a sociedade, contudo, hoje em dia não existem profissionais qualificados suficientes em termos de consultoria, bem como é rara a bibliografia neste setor. Mais do que nunca, em uma época de transição, ruptura e crise, sente-se a necessidade de estudar estas empresas e melhor entendê-las em seus problemas cotidianos, principalmente no que tange à administração de custos.

Assim, se fez necessário estudar sobre Gestão em Consultoria Gastronômica com o objetivo de preparar os proprietários, empreendedores e gestores para administrar integralmente os seus negócios, com uma gestão eficiente, que busque continuamente a lucratividade e o oferecimento de bons serviços.

Desenvolvendo o trabalho de consultoria em restaurantes tomou-se consciência de que não existia um padrão de diagnóstico para a realização da mesma. Fazer um levantamento das dificuldades e prioridades na ação para implementação de mudanças que pudessem contribuir com o sucesso do restaurante, era uma tarefa árdua e difícil a cada consultoria, pois não havia uma sistematização, algo que pudesse direcionar o olhar para questões importantes dentro do padrão de qualidade para cada área. Nesse sentido, havia a necessidade de criar padrões que contribuíssem na realização de diagnósticos em restaurantes e facilitassem o trabalho do consultor, além de otimizar o tempo para utilizá-lo melhor na reflexão e implementação de soluções para os problemas diagnosticados.

Foi nesse contexto que surgiu a proposta deste trabalho, que teve como objetivos: criar indicadores que pudessem facilitar a realização de diagnósticos, especificamente na área de serviços, como o trabalho de garçom e cozinha,

bem como destacar o importante papel da elaboração das fichas técnicas e da engenharia de cardápio para análise e gestão de negócio de restaurantes.

Conforme explanado no decorrer do trabalho, foram elaborados indicadores para avaliação diagnóstica do serviço de garçom, criando uma tabela onde é possível observar os serviços e anotar se o profissional alcançou ou não o objetivo em cada indicador, com uma valoração de Bom, Regular ou Ruim, sendo bom o que atingiu plenamente o objetivo do indicador em questão, regular atingiu parcialmente e ruim não atingiu. No diagnóstico de cozinheiro foi criada também uma tabela com os indicadores a serem observados e a lógica da avaliação foi a mesma. O importante ao utilizar esses indicadores é o olhar do consultor, é a observação cuidadosa e o preenchimento adequado da mesma. Depois, faz-se uma avaliação do resultado da tabela, onde os itens que estão com resultado regular ou ruim serão aqueles que servirão de base para a elaboração de conteúdos para Plano de Treinamento.

Discutiu-se também a relevância da análise de cardápio utilizando para isso autores que trabalham com engenharia de cardápio (Zanella, 2007; Braga, 2008; Lopes, 2003) e a elaboração de fichas técnicas como instrumento importante para análise de custo-benefício, constituindo esse conjunto de procedimentos a base de uma boa gestão no ramo da gastronomia e pontos importantes para a organização de consultoria em restaurantes.

Para desenvolver este trabalho utilizou-se a metodologia qualitativa de estudo de caso (Stake, 1999; Yin, 2005; Morgado, 2012) e trabalhou-se com três restaurantes, dois deles em Mossoró (RN, Brasil) – “Bonesse” e “Chopp Brahma”, e um deles em São Paulo, “Dalva e Dito”, conforme descrito anteriormente.

A partir das análises realizadas, foi possível constatar que: as tabelas de indicadores de diagnóstico de garçom e de cozinheiro constituem bons instrumentos de avaliação para planejamento de trabalho de consultoria em restaurantes; a materialização de um resultado positivo para o restaurante a partir dos indicadores de diagnóstico se dão por meio do treinamento, avaliação do treinamento e acompanhamento; as fichas técnicas são instrumentos de grande importância, pois através das mesmas pode-se manter

a qualidade dos pratos, o controle de insumos, gastos e proporcionam controle de custos das preparações; a análise de cardápio deve considerar o público alvo, a otimização dos processos pensando em custo-benefício e retorno financeiro e deve ter estreita relação com a proposta do restaurante.

Acredita-se que este trabalho pode ajudar a abrir perspectivas para a consultoria gastronômica na medida em que apresenta instrumentos que auxiliam na elaboração de diagnósticos otimizando tempo e traz reflexões acerca da gestão em restaurantes por meio também da boa utilização de fichas técnicas e de elaboração de cardápios de forma sistemática e eficiente rumo ao sucesso dos empreendimentos no ramo de alimentos e bebidas. Trata-se de uma contribuição pontual e condizente com o que é possível no tempo de um mestrado.

Considerando esse fato, sugere-se ainda que em pesquisas futuras possam ser elaborados indicadores mais precisos em relação a alguns dos itens das fichas de diagnóstico de garçom e cozinheiros, onde fique explicitado de forma mais objetiva o que se espera em cada indicador. Por exemplo, o que deve ser considerado no item “postura profissional”, item pode ser considerado relativamente subjetivo.

Acrescenta-se que em tempos de crise, é possível que as dificuldades sejam transformadas em oportunidades de reflexão e tomada de decisão, momento propício para mudanças. E, como dito antes neste trabalho, a mudança precisa envolver as pessoas. Finaliza-se, reiterando que consultoria boa, é aquela que desenvolve não apenas o empreendimento – no caso, os restaurantes – mas as pessoas enquanto profissionais. Que as nossas vozes possam se unir a outras vozes e que tragam inspiração para novas pesquisas.



## 5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Augé, Marc. Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papyrus, 1994.

Amorim, Neusa. Curso de Gestão em Hotelaria. São Paulo: FAAP. Aposta.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Normas sobre documentação.

Assad, Marcelo Boeger, Yamashita, Ana Paula. Gestão Financeira para Meios de Hospedagem. São Paulo. Editora Atlas edição 2. 2005

Camargo, Luiz Octávio. Hospitalidade. São Paulo: Aleph, 2004.

Churchill Jr, G. A.; Peter, J.P. "Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva 2005.

Dias, Célia (Org). Hospitalidade: reflexões e tendências. São Paulo: Manole, 2002. LASLEY & MORRISON (Org). Em busca da hospitalidade. São Paulo: Manole, 2003.

Dencker & Bueno (Org.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

Duarte, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Cad. Pesquisa. [online]. 2002, n.115, pp.139-154. Disponível em <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000100005&script=sci_abstract&tlng=pt)> (Último acesso em 04/10/2017)

Emerson, Trícia. Stewart, Mary. "Gestão de Mudanças". São Paulo. Editora Senac. 2015

Fitzsimmons, J.A I; Fitzsimmons. M. J. " Administração de serviços" operações estratégicas e tecnologia de informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Flandrin, Jean-Louis; e Montanari, Massimo, *História da Alimentação*, tradução de Luciano Vieira Machado e Guilherme J. F. Teixeira, São Paulo, Estação Liberdade, 1998.

Franco, Ariovaldo, *De caçador a gourmet: uma história da gastronomia*, São Paulo, Editora SENAC, 2001.

Guarinello, Norberto, “A civilização do vinho. Um estudo bibliográfico”, *Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material*, Nova Série, Vol.5, jan/dez 1997, p.275-278.

Houaiss, Antônio e Villar, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

Lemps, Alain Huetz de, “As bebidas coloniais e a rápida expansão do açúcar” in Flandrin & Montanari, *História da Alimentação*, São Paulo, Estação Liberdade, 1998, pp.611-624.

Linzmayr, Eduardo, “Guia Básico para Administração da Manutenção Hoteleira”. Ed. 5 Editora Senac, São Paulo. 2010

Lüdke, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

Marcelina, Concetta. “Gestão de Empreendimento Gastronômico”. São Paulo, Edição e Produção Virtual Diagrama, 2008.

Maricato, Percival. “ Como montar e administrar bares e restaurante, Edição 3, São Paulo, Editora Senac, 2001. Melo, Josimar. “Restaurantes surgem para matar fome de convívio”. Disponível em <http://www1.folha.uol.br/fof/brasil500/comida14.htm>. Acesso em 15 de setembro de 2010

Morgado, J. C. *O estudo de caso na investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto editores, 2012.

Pacheco, A.O. *Manual do Garçom*. São Paulo, Editora Senac São Paulo: 2001.

Rebelato, Marcelo Giroto. “ Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurante self-service. *Revista & Gestão “Produtos: Volume 04 dezembro 1997*.

Schemenner, R.W. “Administração de operação em serviço”. Tradução Lenk Peres. São Paulo: futura, 1999.

Stake, R. E. Investigación con estudio de casos. Madri: Ediciones Morata, 1999.

Strong, Roy, “Banquete. Uma história ilustrada da culinária, dos costumes e da fartura à mesa. Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar, 2004.

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Zanella, Luiz Carlos. “Instalação e Administração de Restaurante”, São Paulo, Editora Metha, 2007.





## **ANEXOS**

## Plano de Trabalho para Treinamento de Garçom

No treinamento de Garçom foram abordados os seguintes temas:

- Perfil profissional.
- Treinamento sobre as Boas Práticas nos serviços de alimentação, segurança aplicada a operação do salão.
- Técnicas de transporte de alimentos, bebidas e utensílios na bandeja.
- Serviço de alimentos: padrão de apresentação dos pratos e tipos de serviço.
- Planejamento para execução do serviço: *check list*.
- Serviços: modalidades e regras de serviço.
- Compatibilização entre alimentos e bebidas.
- Bebidas: fermentadas, destiladas, quentes, frias.
- Serviços: modalidades e regras de serviços. Harmonização entre alimentos e bebidas.
- Atendimento ao cliente, pedidos, anotação, abertura, fechamento de contas e formas de pagamentos.
- Vendas de alimentos e bebidas: etapas, técnicas de vendas, ações de fidelização do cliente.

## Plano de Trabalho para Treinamento de Cozinheiro

- Orientação no desenvolvimento do *layout* de cozinha, bar e área operacional.
- Avaliação do cardápio praticado para maximizar a utilização da matéria prima adquirida;
- Elaboração de cardápio;
- *Check list*;
- Padronização de receitas e elaboração das fichas técnicas do restaurante com fotos;
- Apuração de custos de receitas padronizadas e custos alimentares;
- Treinamento do novo cardápio;
- Treinamento sobre métodos de corte, métodos de cocção, molhos básicos e derivados;
- Treinamento de higiene e manipulação de alimentos;
- Elaboração de roteiro de atividades dos colaboradores;
- Planilha de escala de serviços;
- Supervisão do pré-preparo e preparo dos alimentos;
- Porcionamento e per-capita;
- Controle de produção, sobras, perdas em geral e reaproveitamentos;
- Elaboração da carta de vinho e do cardápio de coquetéis.
- Todas as fichas técnicas da carta de drinks.