



# GASTRONOMIA: UM DIÁLOGO ENTRE CUSTOS E SABORES

RICARDO CESAR FREITAS SIQUEIRA, LUÍS PEREZ ZOTES  
(UFF)

*Resumo: Milhões de pessoas ascenderam ao consumo nos últimos anos no Brasil e contribuem com a expansão do food service (mercado de alimentação fora do lar). Com esse aumento, o maior desafio desse setor é garantir a satisfação dos clientes procurando acertar na relação custo/benefício ou preço/qualidade de serviço. Os bares, restaurantes e similares são pressionados a melhorar a performance competitiva e a adotar uma estratégia de inovações nos seus processos de gestão de cozinha, de salão e os administrativos, visando o aumento da produtividade buscando permanentemente alternativas para baixar os custos e despesas. Dessa forma, este trabalho trata do impasse entre o gerenciamento dos custos e da qualidade para identificar os obstáculos para manter um estabelecimento lucrativo e com prestígio culinário. Para a pesquisa de campo foi utilizado um questionário distribuído a profissionais vinculados ao setor de alimentação e representantes da sociedade - usuários de restaurantes, bares, botequins, lanchonetes, quiosques, cafés gourmets, delicatessens, lojas de conveniências em postos de combustíveis, lojas de vinhos, lojas prêt à manger (de comidinhas prontas, quentes e geladas, para pegar e levar) e lojas de doces e salgados onde o informante respondeu a um elenco de questões sobre a prestação de serviços e competitividade. Como principais resultados observou-se que a fórmula preço-qualidade influencia a decisão de qualquer cliente do estabelecimento para se alimentar fora do lar e que o setor de food service é muito competitivo, o que exige o controle financeiro, de custos e das despesas muito preciso em qualquer estabelecimento.*

*Palavras-chaves: Gastronomia; Competitividade das empresas de alimentação. Gestão executiva de cozinha. Gestão da distribuição de alimentos*

## 1. INTRODUÇÃO

A análise retrospectiva dos fatores históricos da evolução do mercado de alimentos, a legislação (decretos, portarias, resoluções, normas regulamentadoras, regulamentos) dessa área e de higiene habitacional e ambiental, de segurança do trabalho, os fatores de competitividade e os modelos teóricos aplicados à estrutura de organização da indústria e da distribuição de alimentos no Brasil serão o ponto de partida deste trabalho, contribuindo no desenvolvimento da gestão de negócios dessa indústria e para a evolução do tema.

O contexto do trabalho se relaciona com o gerenciamento estratégico, a dinâmica competitiva e as forças que se interagem no processo de tomada de decisão pelos gestores dos negócios de *food service* (mercado de alimentação fora do lar). Também se conecta com as exigências dos clientes quanto à excelência nos serviços e produtos, por isso este estudo pode estimular a utilização de ferramentas de gestão para sobrevivência nesse cenário, considerando a representatividade do setor de alimentos para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, gerando expressiva quantidade de empregos e relevantes receitas.

Este trabalho se vincula com as questões do Chefe Executivo de Cozinha, do *restaurateur* e da *restauratrice* (restauranteiro/a, pessoa que possui ou administra um restaurante) e tem como objetivos examinar a relação do gerenciamento dos custos e das despesas e o gerenciamento da qualidade na cozinha e no salão no setor de *food service* brasileiro; e verificar em campo as exigências dos clientes quanto à excelência na prestação de serviços no salão e na cozinha, competitividade, gestão de atendimento/tratamento ao cliente, cardápio, itens de custos, controles, escolha do ponto, política de preços e música ao vivo.

Porter (1989) afirma que há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A preços dos ou próximos dos competidores, os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores. A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos se traduz em produtividade superior à dos concorrentes.

Falconi (2004) assegura que o verdadeiro critério da boa qualidade é a *preferência do consumidor*. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro. Além disso, afirma que ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes. O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado).

A gastronomia acrescenta ao estado da arte o status de negócio rentável, inovador e extremamente prazeroso. O mercado de alimentação e bebidas se profissionalizou e exige mais do que talento: é preciso ter gestão do negócio, ser criativo e direcionar os esforços.

## 2. AMBIENTE COMPETITIVO DA GASTRONOMIA NO BRASIL

A indústria gastronômica no Brasil vem experimentando nos últimos anos um constante e sólido desenvolvimento com o aparecimento de receitas aproveitando produtos nacionais, só agora

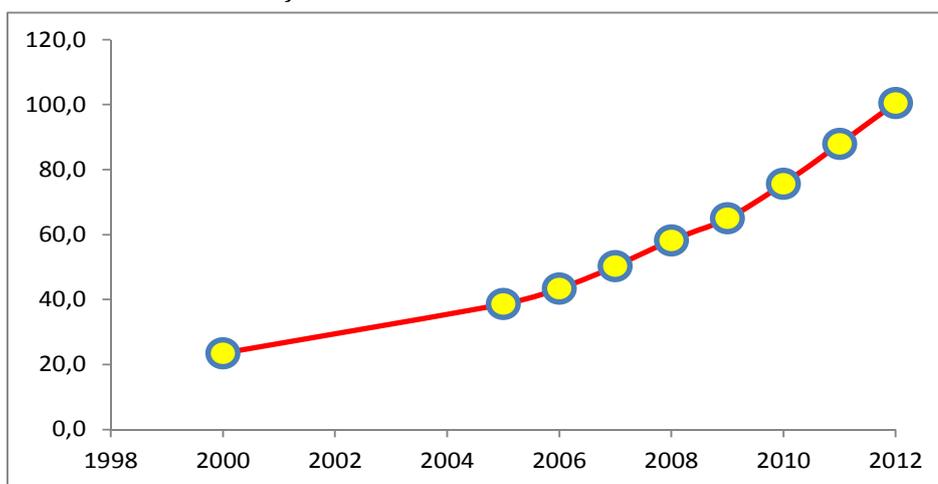
reconhecidos por seus valores nutricionais, e o surgimento de novos e promissores profissionais no mercado brasileiro permitiram a expansão de restaurantes, bares, botequins, lanchonetes, quiosques, cafés *gourmets*, *delicatessens*, lojas de conveniências em postos de combustíveis, lojas de vinhos, lojas *prêt à manger* (de comidinhas prontas, quentes e geladas, para pegar e levar) e lojas de doces e salgados.

Maricato (2009) constatou que o ramo de bares e restaurantes é extremamente competitivo e sensível a variações na renda da população e no índice de emprego e por isso o marketing bem aplicado é uma ferramenta decisiva para aumentar a clientela. Outra variável interfere, e muito, na atividade de bares e restaurantes: a contínua mudança de comportamento dos clientes ao longo do tempo. O estabelecimento que não se adaptar às novas tendências da gastronomia, moda, saúde, decoração etc. acabará fechando as portas, enquanto outros mais atentos obterão sucesso.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), foi gasta a respeitável quantia de R\$ 100,5 bilhões, em 2012, no *food service* brasileiro (mercado de alimentação fora do lar – restaurantes, redes de franquia, redes de alimentação, bares, cafés e quiosques).

Há algumas explicações para o fenômeno. Entre elas, a falta de tempo para preparar os alimentos em casa, a maior participação das mulheres no mercado de trabalho e o aumento no número de pessoas que moram sozinhas.

**Tabela 1 – Evolução do *Food Service* no Brasil – em R\$ bilhões**



**Fonte: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA)**

Para oferecer educação culinária profissional com qualidade, possibilitando aos alunos vivenciar eficaz experiência e desenvolver as competências exigidas pelo mercado de trabalho, diversos cursos de graduação em gastronomia estão disponíveis no Brasil, além do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), um das mais importantes instituições voltadas para o setor do comércio de bens, serviços e turismo.

É considerável a presença de importantes *chefs* e profissionais da gastronomia que oferecem dicas, receitas e cursos por meio de *blogs* na Internet, de ateliês gastronômicos, de programas de televisão, de escolas de artes culinárias. Na televisão cada vez mais numerosos são os *realities shows* competitivos de culinária para amadores e profissionais.

Tradicional grupos conhecedores da gastronomia realizam festivais e *weeks* gastronômicas por todo o país, contando com a participação de importantes restaurantes e renomados *chefs*, numa mistura de aromas e sabores, atraindo a atenção de muitas pessoas para oficinas de culinária de melhor qualidade, bem como de empresários do setor e produtores rurais.

A gastronomia é um importante elemento de socialização e cidadania considerando a sua contribuição no reaproveitamento de alimentos como ponte de ligação entre empresas doadoras e instituições de assistência social.

Tornar-se *chef* executivo de cozinha é um processo longo e as cobranças do ofício por conta dos desafios para o sucesso do estabelecimento e o *glamour* do negócio que pode alçar o *chef* ao status de celebridade, aliadas a angústia com a pressão com a inovação e criatividade são fortes razões para esse tipo de gestor usar ferramentas eficazes para exercer as boas práticas de gestão do negócio: preparar cronogramas, acompanhar entregas, administrar os custos fixos e variáveis, controlar as despesas, os orçamentos, os sistemas contábeis e o inventário de ativos físicos, gerenciar pessoas e tempo, definindo prioridades claras das tarefas operacionais.

Dados da Associação Nacional de Restaurantes (ANR), que representa as empresas de alimentação fora do lar em todo o país, indicam que o segmento é gerador expressivo de empregos, respondendo por mais de 6 milhões de vagas de trabalho, além de se constituir em importante porta de entrada para o primeiro emprego com carteira assinada e a capacitação de mão de obra para este e outros setores econômicos.

No entanto, um dos pontos fracos da maioria dos bares e restaurantes é o serviço. Demora no atendimento, falta de informação e pratos que chegam frios à mesa estão entre as queixas mais frequentes da clientela, conforme atestam diversas pesquisas. A dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para a execução de tarefas básicas na cozinha e no salão, a ausência de capacitação técnica, a falta de traquejo com o público e uma disputa das casas por profissionais que demonstrem um pouco a mais de capacidade e desembaraço são os principais desafios da indústria de serviço de alimentos.

O professor Paulo Resende, da Fundação Dom Cabral, responsável por uma pesquisa com executivos de empresas de grande porte revelou que 92% deles têm dificuldades para empregar trabalhadores preparados para os cargos que oferecem, conforme apresentaram as jornalistas Roberta Scrivano e Lucianne Carneiro em reportagem no jornal O Globo de 26.04.2013:

Diante deste cenário, as empresas acabam fazendo concessões na contratação, ao empregar pessoas com qualificações inferiores às desejadas. A longo prazo, esse processo vai corroer a competitividade e o nível de produtividade da economia brasileira. (RESENDE, 2013, p. 23).

Com o objetivo de mitigar essa insuficiência na qualificação da mão de obra, utilizando a gastronomia como ferramenta de inclusão e desenvolvimento, o projeto social Gastromotiva têm oferecido a jovens a partir dos 18 anos de idade e de baixa renda, em São Paulo e no Rio de Janeiro, capacitação profissional ensinando-os a exercer funções na cozinha, no salão, nas áreas de panificação e confeitaria e uma rede de estabelecimentos gastronômicos ajuda a manter os cursos e emprega os aprendizes.

### 3. O IMPASSE NA RELAÇÃO GERENCIAMENTO DOS CUSTOS E DAS DESPESAS E O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE NA COZINHA E NO SALÃO

Para Maricato (2002), as dificuldades para quem tem negócio no ramo gastronômico ou nele quer entrar cresceram como nunca. Os custos aumentam sempre, e é cada vez mais difícil repassá-los para os preços. Assim, a arte de sobreviver com portas abertas ou expandir tem se aperfeiçoado. Apenas quem conhece e pratica métodos excelentes de gestão – tem serviço e cozinha nota dez, evita desperdício, fraudes, reclamações trabalhistas, pratica marketing criativo e agressivo, consegue selecionar e motivar equipes, controla compras, estoques, caixa e operações financeiras, além de cuidar detalhadamente de todos os demais itens – tem obtido sucesso.

Barreto (2010) explica que a seleção de um prato está diretamente ligada à relação custo x contribuição marginal, isto é, qual o lucro que esse prato pode trazer para o restaurante.



*Fonte: Veja Rio 24 de julho, 2013 p.39*

Com base nesses recentes dados, as maiores despesas de um restaurante são com matérias-primas, salários e aluguel, representando quase 70% da receita, sendo a margem de lucro de apenas 7%.

Em sua dissertação de mestrado, Peters Filho (2003) concluiu que a administração de custos é muito importante para se conseguir ser competitivo, o que exige principalmente a busca permanente de redução de custos, insumos com preços mais baixos, sem perda da qualidade, negociação intensa com fornecedores, opções de alternativas sazonais, promoção para atrair clientes novos, além dos fiéis.

Cleonice Pompermayer e João Evangelista Lima explicam que as atividades exploradas pelas empresas são as fontes geradoras de recursos: são as receitas resultantes das vendas de bens e/ou serviços. Essas atividades são conhecidas como atividades “fim”. As demais atividades das empresas são denominadas atividades “meio”. Os gastos com as atividades “fim” denominam-se custos. Por outro lado, os gastos com as atividades “meio” são conhecidas como despesas.

Baixar os custos e as despesas, sem precisar aumentar os preços e perder na qualidade do serviço é preocupação permanente dos gestores da indústria de alimentação, que criam alternativas para oferecer aos clientes um produto de maior valor pelo menor preço, melhorando a relação custo/benefício nas compras, no funcionamento dos estabelecimentos e nos produtos entregues aos clientes.

Porter (2004) assegura que a aprendizagem de um comprador tende a progredir em graus diferentes para produtos diferentes, dependendo da importância da compra e da experiência técnica do comprador. Compradores inteligentes ou interessados (porque esse é um produto importante) tendem a aprender mais rapidamente.

Outra análise importante de Porter explica que não haverá economia de escala no processo de produção caso os custos de manutenção do estoque forem elevados e as vendas flutuarem, além disso, afirma que há benefícios no compartilhamento de custos conjuntos para obter vantagens econômicas na integração de estabelecimentos concorrentes que se organizam para unificar as compras e regatear acerca do preço dos insumos.

O Instituto Americano de Culinária - IAC (2011), considerado o padrão de excelência em educação culinária profissional, ensina que para manter os custos sob controle e assegurar consistência de qualidade e quantidade, os ingredientes e tamanhos das porções devem ser calculados corretamente, sempre que se preparar uma receita, que deve ser padronizada, permitindo aos *chefs* monitorar a eficiência de seu trabalho e reduzir custos eliminando perdas.

Outra importante forma de controle dos custos ensinada pelo IAC se relaciona com a determinação precisa das perdas dos ingredientes que precisam ser aparados ou descascados, pois a partir dessa informação, a porcentagem de rendimento será importante para determinar a quantidade que é necessária encomendar. Para os alimentos processados ou refinados, que não têm perdas, a taxa de porcentagem de rendimento dependerá de como são servidos. Por exemplo, alimentos em pedaços ou em números, deve ser considerado o número correto de itens que precisam ser adquiridos para criar o número correto de porções para atender a receita padrão.

O IAC também destaca a relevância dos controles do custo da porção comestível (CPC), do custo de compra (CDC), do custo das aparas (sobras de alimentos e insumos) utilizáveis, do custo das carnes, peixes e aves manufaturados.

Porter (2004) indica que a característica significativa dos custos é o valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado, e não os custos fixos como uma proporção dos custos totais.

Igualmente explica que custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro, podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

Também afirma que empresas iniciantes, sem experiência, terão custos inerentemente mais altos do que as empresas estabelecidas, e têm de suportar pesados prejuízos iniciais devido à necessidade de fixar preços abaixo ou aproximadamente iguais aos custos, de modo a acumular a experiência até conseguir a paridade de custos com as empresas estabelecidas (se algum dia conseguirem).

Maricato (2002) explica que o “custo Brasil”, que, além de impostos, encargos, burocracia administrativa, mão de obra desqualificada, corrupção, legislação trabalhista superada, custo dos transportes e portos, deve ser acrescido de outros fatores menos citados, como desperdício, necessidade de segurança, manobristas, deficiências estatais de transporte, saúde, educação, habitação para funcionários, valores perdidos com assaltos, cheques sem fundos, sustados ou roubados, apagões que interrompem o fornecimento de energia elétrica. Nas grandes capitais, há também outro custo, que em São Paulo chamamos “custo São Paulo”, criado pela situação social e às vezes por políticos arbitrários e demagogos. São acréscimos ditados pela necessidade de segurança (seguranças, manobristas, seguros), multas e exigências absurdas dos órgãos de fiscalização, localização em bairros nobres etc.

Peters Filho (2003) inferiu que a percepção da qualidade é formada por atributos intrínsecos (aqueles relativos ao produto, ao físico, ao visível, ao tangível na refeição, no ambiente físico, na aparência dos outros frequentadores, nos uniformes, na decoração, nos utensílios, nas instalações) e atributos extrínsecos (aqueles referentes ao produto/serviço, mas externos a eles, não consumido junto com eles, como o preço, o nome do restaurante, o nível de propaganda e promoção, a imagem).

Em seu livro *Marketing para Bares e Restaurantes*, Maricato (2009) explica que nem sempre é fácil constatar a motivação interna do consumidor, especialmente no ramo de bares e restaurantes. Vemos constantemente estabelecimentos bem montados, bem localizados e bem decorados, com boa comida e preços razoáveis, inteiramente vazios. Outros, no entanto, desconfortáveis, feios e caros, vivem lotados. Todo consumidor tem expectativas e desejos que não revela. Às vezes, nem toma consciência deles. Em muitos casos, quando questionado, não confessa ao vendedor ou proprietário que não gostou, mas fala mal do produto ou serviço para os conhecidos.

A experiência mostra que o segredo do sucesso de um restaurante está vinculado ao serviço atencioso e eficaz, ambiente agradável e confortável, a qualidade da comida com pratos saborosos.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

Para a pesquisa de campo utilizou-se como instrumento um questionário com 25 perguntas e foi entrevistada uma população-alvo selecionada junto a pessoas de relacionamento dos autores

entre 10 profissionais vinculados ao setor de alimentação e 20 representantes da sociedade - frequentadores de restaurantes, bares, botequins, lanchonetes, quiosques, cafés *gourmets*, *delicatessens*, lojas de conveniências em postos de combustíveis, lojas de vinhos, lojas *prêt à manger* (de comidinhas prontas, quentes e geladas, para pegar e levar) e lojas de doces e salgados onde o informante respondeu a questões sobre a prestação de serviços no salão e na cozinha, competitividade, gestão de atendimento/tratamento ao cliente, cardápio, itens de custos, controles, escolha do ponto, política de preços e música ao vivo.

A tabulação por similaridade, a seguir, foi feita com base nas respostas, considerando que se trata de um método comparativo, para que haja uma análise mais próxima da realidade, sem deturpações, resumida e de fácil entendimento.

**Tabela 1**– Tabulação das respostas dos entrevistados por similaridade

Questão		Opção dos Entrevistados		
		Concordo	Discordo	Observação
1	Um ótimo cozinheiro e um excelente cardápio são prioridades num restaurante?	26	4	
2	A arquitetura e a decoração são essenciais num restaurante?	18	12	
3	O <i>chef</i> de cozinha é muito importante num restaurante?	28	2	
4	Há falta de qualidade dos serviços de salão nos locais para se alimentar fora do lar?	22	8	
5	A cultura geral e a visão global têm de estar ao lado dos conhecimentos técnicos do empresário dos locais para se alimentar fora do lar?	24	6	
6	Repassar o aumento dos custos gradativamente para os itens do cardápio é a melhor alternativa para lidar com o acréscimo dos custos?	15	15	Empate
7	Usar o ingrediente em sua totalidade e usar ingrediente alternativo são formas de lidar com o aumento de custos dos locais para se alimentar fora do lar?	24	6	



8	A escolha do ponto de fácil acesso e com condições de estacionamento é relevante para bares e restaurantes?	27	3	
9	Os clientes desistem de frequentar um bar ou restaurante quando a distância é muito grande, o acesso é difícil, o bairro é muito escuro, sujo, feio ou mal-famado?	25	5	
10	O cardápio é um “cartão de visita” de um restaurante, assim como a fachada e a recepção?	26	4	
11	A cozinha é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar?	15	15	Empate
12	O atendimento é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar?	19	11	
13	A localização é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar?	11	19	
14	O preço é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar?	11	19	
15	O fato do estabelecimento aceitar cartão de crédito é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar?	15	15	Empate
16	O ambiente é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar?	21	9	
17	Se o proprietário e os funcionários de qualquer local para se alimentar fora do lar é relaxado, vive malvestido e mal barbeado, essa é a imagem que passarão do estabelecimento e, principalmente, da cozinha?	29	1	
18	Muitas pessoas preferem comer fora do	25	5	

	lar num ambiente de tranquilidade e intimidade?			
19	A atividade musical é a salvação em épocas de crise em qualquer estabelecimento para se alimentar fora do lar?	7	23	

20	O setor de <i>food service</i> é muito competitivo, o que exige o controle financeiro, de custos e das despesas muito preciso em qualquer estabelecimento?	28	2	
21	O objetivo maior de qualquer estabelecimento para se alimentar fora do lar é satisfazer o cliente, fazê-lo sair sorrindo, pensando em voltar e em recomendar o estabelecimento aos conhecidos, contente com a relação custo-benefício encontrada?	28	2	
22	A divulgação pela Internet de todo o cardápio e da carta de vinhos é muito importante para o estabelecimento para se alimentar fora do lar?	23	7	
23	É falta de tino empresarial, imperdoável e indelicado o proprietário não convidar seus amigos, parentes e colegas de serviço para a festa de abertura de inauguração do estabelecimento para se alimentar fora do lar?	19	11	
24	A fórmula preço-qualidade influencia a decisão de qualquer cliente do estabelecimento para se alimentar fora do lar?	28	2	
25	Em vez de fixar seu preço pela soma de seus custos mais o lucro visado, esquecendo-se da concorrência, os empresários dos estabelecimentos para	23	7	

	se alimentar fora do lar têm de fixar seus preços no valor aceito pelo mercado e aprimorar o funcionamento e os controles das empresas, de modo a reduzir seus custos sem comprometer a qualidade?			
--	--	--	--	--

A seguir, apresentamos um consolidado das respostas dos entrevistados por similaridade, em termos percentuais, considerando, de forma decrescente, a concordância nas respostas dos participantes:

**Tabela 2 – Consolidado das respostas dos entrevistados por similaridade**

Questão	%	
	Concordam	Discordam
17	97	3
3, 20, 21, 24	93	7
8	90	10
1, 10	87	13
9, 18	83	17
5, 7	80	20
22, 25	77	23
4	73	27
16	70	30
12, 23	63	37
2	60	40
6, 11, 15	50	50
13, 14	37	63
19	23	77

A pesquisa mostrou pontos a serem considerados, como são vistos a seguir:

- A cultura geral e a visão global têm de estar ao lado dos conhecimentos técnicos dos empresários dos locais para se alimentar fora do lar e a imagem dos proprietários e dos funcionários dos estabelecimentos não deve ser de pessoas relaxadas, malvestidas e mal barbeadas.

A quase unanimidade das respostas envolvendo essas questões mostra a importância que os proprietários devem observar em relação a sua educação e suas capacidades pessoais adquiridas como membro da sociedade, a higiene e a aparência de si próprios e na limpeza dos uniformes e unhas dos garçons, do piso, de toalhas, pratos, talheres e banheiros, pois se o que está exposto à vista do cliente está sujo e mal cuidado, como não concluir que a cozinha deva estar em pior situação?

- A maior parte dos clientes do *food service* considera o setor muito competitivo, exigindo o controle financeiro, de custos e das despesas muito preciso em qualquer estabelecimento. Também pensam que a fórmula preço-qualidade influencia a decisão de frequentar os locais para se alimentar fora do lar e que em vez de fixar seu preço pela soma de seus custos mais o lucro visado, esquecendo-se da concorrência, os empresários têm de fixar seus preços no valor aceito pelo mercado e aprimorar o funcionamento e os controles das empresas, de modo a reduzir seus custos sem comprometer a qualidade.

Para manter a competitividade e reduzir os seus custos, considera-se de especial importância para os proprietários o exercício eficaz da gestão financeira e dos controles internos do empreendimento.

- Pensamento dominante dos entrevistados é que o preço não é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar e consideram que o objetivo maior de qualquer estabelecimento é satisfazê-los, fazê-los sair sorrindo pensando em voltar e em recomendá-lo aos conhecidos, contentes com a relação custo-benefício encontrada. A falta de qualidade dos serviços de salão e na cozinha foi muito destacada.

Considera-se relevante que os proprietários e os garçons utilizem a estratégia de diferenciação pelos serviços para manter um bom atendimento e mitigar a perda de clientes por má qualidade, oferecendo-lhes atenção, carinho e eficiência no salão e na cozinha, na elaboração dos pratos solicitados, no tempo e nas condições em que chegam à mesa.

- Grande parte dos sujeitos da pesquisa identificou que o *chef* de cozinha é muito importante num restaurante e um ótimo cozinheiro e um excelente cardápio são prioridades num estabelecimento. A metade dos entrevistados afirmou que a cozinha é a maior atração dos locais para se alimentar fora do lar, mas não é tudo.

Para que o ato de comer transforme-se em prazer, a qualidade da cozinha torna-se fundamental em virtude do refinamento cada vez maior da clientela e do acirramento da concorrência foram itens citados pelos entrevistados.

- A maioria das vozes da pesquisa afirmou que a localização não é o maior atrativo dos locais para se alimentar fora do lar, mas desistem de frequentar um bar ou restaurante quando a distância é muito grande, o acesso é difícil, o bairro é muito escuro, sujo, feio ou mal-afamado. São de opinião que a escolha do ponto deva ser de fácil acesso e é relevante as condições de estacionamento.

- Muitos sujeitos da pesquisa preferem comer fora do lar num ambiente de tranquilidade e intimidade e admiram a arquitetura e a decoração do empreendimento. Os entrevistados são de opinião que o cardápio é um “cartão de visita” de um restaurante, assim como a fachada e a recepção. A divulgação pela Internet de todo o cardápio e da carta de vinhos é muito importante para os consultados.
- Grande parcela dos clientes afirmou que produtos de qualidade são fundamentais para o sucesso dos pratos num empreendimento e usar ingredientes em sua totalidade ou alternativos são formas de lidar com o aumento de custos, que, para a metade dos pesquisados, poderá ser repassado gradativamente para os itens do cardápio como compensação pelo acréscimo das despesas dos estabelecimentos.
- Metade dos entrevistados afirmou que o fato do estabelecimento aceitar cartão de crédito é um atrativo e uma pequena parcela dos usuários concorda que a atividade musical é a salvação em épocas de crise, sendo destacado que há clientes que gostam de uma “paisagem ou atmosfera sonora”, mesmo que seja um discreto complemento da ambiência, e outros não, considerando a questão do gosto musical, que é heterogêneo, podendo causar o incômodo dos clientes.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho tem como objetivos examinar a relação do gerenciamento dos custos e das despesas e o gerenciamento da qualidade na cozinha e no salão no setor de *food service* (mercado de alimentação fora do lar) brasileiro; e verificar em campo as exigências dos clientes quanto à excelência na prestação de serviços no salão e na cozinha, competitividade, gestão de atendimento/tratamento ao cliente, cardápio, itens de custos, controles, escolha do ponto, política de preços e música ao vivo.

A presente pesquisa sugere que a estratégia de diferenciação deve ser incentivada por meio da melhoria permanente da qualidade e inovação dos produtos, nível de serviços, política de preços etc., as quais se reforçariam mutuamente para atingir o objetivo estratégico das empresas para se alimentar fora do lar. Revelou obstáculos no setor de *food service*, mas permitiu identificar situações privilegiadas em termos de perspectivas de ampliação e mostrou a relevância dessa indústria para o Brasil, mas a deficiência de mão de obra é componente crítico para o sucesso dos estabelecimentos. Ao mesmo tempo em que o estudo identificou essa barreira, abriu novos horizontes de pesquisa ao confirmar a importância para o país do setor e a possibilidade de expandir a análise além da conexão custos versus sabores.

As respostas ao questionário evidenciaram que esse setor é muito competitivo, o que exige o controle financeiro, de custos e das despesas muito preciso em qualquer estabelecimento e a

comida por si só não é o diferencial que motiva a ida a um restaurante, vai além da busca de alimentação. Uma importante pista para ações de gestão indicada pela amostra pesquisada é que os frequentadores buscam uma experiência agradável e satisfação pessoal e esperam que seus desejos sejam atendidos por indivíduos que tenham aptidão e habilidade para poder “senti-los”, e isto requer variedade, preparo e capacidade da equipe de contato e atmosfera atraentes, aliadas a permanente transformação que os empresários do setor de *food service* no Brasil devem observar para que os seus estabelecimentos sejam atrativos para os clientes e estes tenham a intenção de voltar, comentar favoravelmente a conhecidos e repetir a experiência.

A pesquisa mostrou diferentes percepções e pontos de vista dos usuários em relação aos serviços de salão e de cozinha, sinalizando-se como fator relevante entender que há segmentos de clientes que valorizam serviços e conveniência. A amostra estudada indica que a fórmula preço-qualidade é que influencia a decisão de qualquer cliente do estabelecimento para se alimentar fora do lar e o domínio das funções e as atitudes dos funcionários devem ser os pontos mais fortes dos estabelecimentos e isto significa um caminho para os gestores moldarem ações de capacitação contínua e estabelecer procedimentos padrões para as equipes de salão e da cozinha conforme as expectativas dos respondentes para superar quaisquer percepções negativas de má qualidade.

O mundo da gastronomia é inesgotável, mas manter um estabelecimento lucrativo e com prestígio culinário exige competência, muito trabalho, reorganização permanente dos custos e despesas, diminuição do desperdício de matérias-primas, renegociação de preços com os fornecedores, mas, principalmente, é fundamental investir em gestão e eficiência administrativa.

Há muitas questões que podem ser exploradas em estudos futuros nessa área. Uma das recomendações é examinar a questão da gestão da equipe de funcionários, desenhando os perfis existentes nos serviços de salão e de cozinha e àqueles requeridos pelos desejos dos clientes, comparando eventual defasagem e recomendando ações para ajustes.

Milhões de pessoas ascenderam ao consumo nos últimos anos no Brasil e contribuem com a expansão do *food service*. Com esse aumento, o maior desafio desse setor é garantir a satisfação dos clientes procurando acertar na relação custo/benefício ou preço/qualidade de serviço.

Um outro aspecto que poderá ser melhor analisado em estudos futuros é conhecer o cliente, esboçando seus comportamentos e as suas aspirações, com o objetivo de realinhar o modelo de negócio, diferenciando-o da concorrência e criando uma verdadeira conexão com os usuários dos estabelecimentos para se alimentar fora do lar.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 30. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BARRETO, Ronaldo Lopes Pontes. **Passaporte para o sabor: tecnologias para a elaboração de cardápios**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2010.

MARICATO, Percival. **Marketing para bares e restaurantes**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

PETERS FILHO, Theodoro Agostinho. **Mensuração da influência de qualidade, valor, satisfação e envolvimento do consumidor sobre intenções comportamentais em restaurantes finos da cidade de São Paulo**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 367p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Mercadologia).

Chef profissional/Instituto Americano de Culinária; tradução Renata Lucia Bottini. São Paulo: SENAC Editoras, 2011.

*Sites consultados:*

<http://abia.org.br/vst/vendas.pdf>. Acesso em 05.01.2014.

[http://www.anrbrasil.com.br/new/about\\_anr.php](http://www.anrbrasil.com.br/new/about_anr.php). Acesso em 06.01.2014.

<http://gastromotiva.org/>. Acesso em 07.01.2014.

<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/financas/4.pdf>. Acesso em 07.01.2014.