

CONTROLES E GESTÃO EM ALIMENTOS E BEBIDAS

TECNOLOGIA EM HOTELARIA



Ministério da Educação - MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Ceará

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Diretoria de Educação a Distância

Tecnologia em Hotelaria
Controles e Gestão em Alimentos e Bebidas

Marcel Waline de Carvalho Ferraz Fernandes

Fortaleza, CE
2011

CRÉDITOS

Presidente

Dilma Vana Rousseff

Ministro da Educação

Fernando Haddad

Secretário da SEED

Carlos Eduardo Bielschowsky

Diretor de Educação a Distância

Celso Costa

Reitor do IFCE

Cláudio Ricardo Gomes de Lima

Pró-Reitor de Ensino

Gilmar Lopes Ribeiro

Diretora de EAD/IFCE e Coordenadora UAB/IFCE

Cassandra Ribeiro Joye

Vice-Coordenadora UAB

Régia Talina Silva Araújo

Coordenador do Curso de Tecnologia em Hotelaria

José Solon Sales e Silva

Coordenador do Curso de Licenciatura em Matemática

Priscila Rodrigues de Alcântara

Elaboração do conteúdo

Marcel Waline de Carvalho Ferraz Fernandes

Colaboradora

Regina Santos Young

Equipe Pedagógica e Design Instrucional

Ana Cláudia Uchôa Araújo

Andréa Maria Rocha Rodrigues

Carla Anaíle Moreira de Oliveira

Cristiane Borges Braga

Eliana Moreira de Oliveira

Gina Maria Porto de Aguiar

Glória Monteiro Macedo

Iraci de Oliveira Moraes Schmidlin

Isabel Cristina Pereira da Costa

Jane Fontes Guedes

Karine Nascimento Portela

Lívia Maria de Lima Santiago

Lourdes Losane Rocha de Sousa

Luciana Andrade Rodrigues

Maria Irene Silva de Moura

Maria Vanda Silvino da Silva

Marília Maia Moreira

Maria Luiza Maia

Saskia Natália Brígido

Equipe Arte, Criação e Produção Visual

Ábner Di Cavalcanti Medeiros

Benghson da Silveira Dantas

Davi Jucimon Monteiro

Germano José Barros Pinheiro

Gilvandenys Leite Sales Júnior

José Albério Beserra

José Stelio Sampaio Bastos Neto

Marco Augusto M. Oliveira Júnior

Navar de Medeiros Mendonça e Nascimento

Roland Gabriel Nogueira Molina

Samuel da Silva Bezerra

Equipe Web

Benghson da Silveira Dantas

Fabrice Marc Joye

Luiz Bezerra de Andrade Filho

Lucas do Amaral Saboya

Ricardo Werlang

Samantha Onofre Lóssio

Tibério Bezerra Soares

Revisão Textual

Aurea Suely Zavam

Nukácia Meyre Araújo de Almeida

Revisão Web

Antônio Carlos Marques Júnior

Débora Liberato Arruda Hissa

Saulo Garcia

Logística

Francisco Roberto Dias de Aguiar

Virgínia Ferreira Moreira

Secretários

Breno Giovanni Silva Araújo

Francisca Venâncio da Silva

Auxiliar

Ana Paula Gomes Correia

Bernardo Matias de Carvalho

Isabella de Castro Britto

Maria Tatiana Gomes da Silva

Charlene Oliveira da Silveira

Wagner Souto Fernandes



Catálogo na Fonte: Etelvina Marques (CRB 3 – Nº 615)

F363c Fernandes, Marcel Waline de Carvalho Ferraz.
Controles e gestão em alimentos e bebidas/ Marcel Waline de Carvalho Ferraz Fernandes; Coordenação Cassandra Ribeiro Joye. - Fortaleza: UAB/IFCE, 2011.
54 p.: il.; 27cm.

ISBN 978-85-475-0020-7

1. ALIMENTOS E BEBIDAS – GESTÃO. 2. ALIMENTOS E BEBIDAS – CONTROLE. I. Joye, Cassandra Ribeiro. (Coord.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE. III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Título.

CDD – 641.068

Apresentação 5
Referências 54

SUMÁRIO

AULA 1 O estudo da gestão percebido em sete partes distintas: PODC³S 7

- Tópico 1 A gestão e suas sete partes 8
- Tópico 2 Planejar, organizar, dirigir, comandar, coordenar, controlar, selecionar 11
- Tópico 3 Destacando o controlar 16

AULA 2 O controlar: a gestão do controle 18

- Tópico 1 Controle e planejamento 19
- Tópico 2 Controle no serviço de alimentação 21
- Tópico 3 Composição da gestão do controle para alimentos e bebidas 23

AULA 3 O controle na gestão de alimentos e bebidas 25

- Tópico 1 Caracterizando o controle de A&B 26
- Tópico 2 Classificando o controle de A&B 29
- Tópico 3 Focando o controle em seis aspectos primordiais 33

AULA 4 O controle e a montagem de um negócio de alimentos e bebidas 39

- Tópico 1 Perguntas de partida para a montagem de um negócio 40
- Tópico 2 Clientes, concorrentes e fornecedores em A&B 44
- Tópico 3 Análise do setor: fortalezas, oportunidades, deficiências e ameaças 47

APRESENTAÇÃO

No deleite do estudo da gestão hoteleira debruçamo-nos com o estudo de outras gestões concomitantes a relacionada com empreendimentos hoteleiros. A que nos convida, novamente, é a gestão de alimentos e bebidas ou simplesmente gestão de A&B para um aprofundamento. Já formalizamos este início com disciplinas que abordaram a iniciação ao estudo de alimentos, os sistemas de reserva, recepção e sala-bar além das investidas teóricas sobre as bases da produção culinária e os serviços de coquetelaria e vinhos.

Nesta disciplina Controles e Gestão em Alimentos e Bebidas temos como objetivo geral promover a compreensão da gestão de A&B especificamente com um direcionamento ao controle, como parte do estudo desta gestão. A cátedra tem os seguintes objetivos específicos:

1. Aprofundar as definições de gestão e montar conceitos para a mesma;
2. Perceber as sete partes distintas que compõem a gestão;
3. Destacar o controle como uma das partes da gestão;
4. Compreender o controle como referência para a concepção da gestão;
5. Modelar a gestão do controle voltado para a produção e o serviço de A&B;
6. Propor, através de um plano de negócio, a montagem de um negócio com A&B.

Serão quatro aulas, sendo cada aula divididas em três tópicos para facilitar a disposição dos conteúdos. O conteúdo programático previsto para esta disciplina foi cuidadosamente montado, usando um encadeamento lógico e progressivo de assuntos. Seguimos uma gradação para que você perceba a relevância deste estudo na formação que você escolheu de futuro gestor de empreendimentos hoteleiros. Como futuro empreendedor da hotelaria, você deve perceber a relevância social e científica da gestão do setor de alimentos e bebidas, seja em um negócio inserido em um estabelecimento hoteleiro ou um negócio separado que preste serviço para um empreendimento hoteleiro, como muitas vezes acontece.

Seja muito bem vindo! Espero que aproveite os conteúdos, aqui dispostos, e que estes sejam verdadeiramente úteis para suas pretensões formativas e profissionais. Acompanharei você nesta jornada! Vamos adiante.

AULA 1

O estudo da gestão percebido em sete partes distintas: PODC³S

Nesta aula, caro aprendiz, aprofundaremos definições de gestão e montaremos conceitos para a mesma. Realizaremos, também, a investida teórica para percebermos as sete partes distintas que compõem a gestão.

Destacaremos, ainda, o estudo do controle envolto na investigação sobre gestão.

Objetivos

- Aprimorar a compreensão da gestão e suas aplicabilidades percebendo as sete partes na composição da gestão
- Perceber as sete partes que compõem a gestão, interpretando-as, de acordo com as respectivas atribuições
- Delinear o estudo do controle, destacando-o, envolto na investigação sobre gestão

TÓPICO 1

A gestão e suas sete partes

OBJETIVO

- Aprimorar a compreensão da gestão e suas aplicabilidades percebendo as sete partes na composição da gestão

Você, caro aprendiz, que se vê envolvido por um curso de gestão de uma área bastante específica, como é a hotelaria, vinculada ao eixo tecnológico hospitalidade e lazer, deve buscar, incansavelmente, por respostas que se reportem aos processos de recepção, entretenimento e integração; todos no estudo da gestão.

Como rememorar e discutir o entendimento sobre gestão?

Ora, partamos do vocábulo gerir, ou melhor, gerenciar.

Aquele que estará ou está à frente de uma empreitada ou de uma instituição ou de uma organização é o gestor, pois, deve gerenciar as ações previamente concebidas e perceber se tais ações, de fato, aconteceram com era de desejo. Quando este gestor ou gerente realiza movimentos para perceber os acertos e erros das ações acontecidas ou por acontecer estará realizando uma gestão. Gestão, portanto, é um processo integrativo da atividade organizacional. Na gestão há uma série de procedimentos que seguem uma sucessão de fazeres, orquestrados por fases ou partes como aqui veremos e no próximo tópico, estudaremos.

Vejamos, então, a gestão explicitada em suas sete partes seqüenciais, mas, antes... O que é mesmo gestão?

VOCÊ SABIA?



Conhecimento científico: conhecimento construído, basicamente, a partir da investigação mediante desenvolvimento de projeto de pesquisa com o objetivo de evidenciar, com o estudo, contribuições sociais. Sugere soluções para problemas sociais previamente identificados.

Conhecimento técnico: conhecimento construído, apoiado no conhecimento científico, que busca aplicar as sugestões científicas buscando soluções para percalços cotidianos, já previamente conhecidos. Aplicações de técnicas específicas somente devem acontecer quando, cientificamente, forem comprovadas e justificadas.

Conhecimento normativo: conhecimento construído, ombreado ao científico, que viabiliza estudos e usos de técnicas diversas. As autorizações e legalizações de procedimentos científicos e técnicos (bem como tecnológicos) dependem na normatização, por exemplo, de órgãos públicos.

Os lexicógrafos simplesmente escreveriam que gestão é o ato de gerir, gerenciar, administrar. Ter gerência sobre algo é sentir-se responsável pela concepção e, ou, pelo acompanhamento. Lembremo-nos de gestação que nos envia a idéia de elaboração e amadurecimento. Na gestão, vocábulo parente de gestação, temos, também, a criação, elaboração e nos prolongamos ao observarmos, depois, o nascimento, crescimento, estabilização e envelhecimento da empreitada ou da organização, propriamente dita.

Lembram que colocamos, há pouco, que gestão também poderia ser entendida com o ato de administrar? Ora; administrar é reger, exercer um cargo ou ofício para que se percebam elementos da gestão. Não estamos dando voltas. Estamos provocando, em você, esta reflexão necessária sobre a união e uso das palavras para entendermos uma definição e, com a continuação, criarmos o nosso próprio conceito sobre gestão.

É uma das tarefas posteriores. Combinado!

A gestão carece de assimilação de dados. O sujeito que é destacado para gerir, para administrar, deve coletar dados, aqueles que são disponibilizados em planilhas, gráficos, relatórios e outros documentos e destes dados construir informações sobre o objeto a ser gerido.

As informações, devidamente ordenadas e apresentadas, quando corretamente interpretadas deverão gerar conhecimento científico, técnico e normativo para que a gestão, realmente, se desenvolva.

A gestão somente será possível quando o gestor se reconhecer com a autoridade necessária para intervir e, com embasamento científico, tomar as decisões necessárias e pertinentes a cada momento exposto. A aplicação de técnicas de intervenção deve ser justificada por estudos abalizadores e permeiem a legalidade ao se reportarem as normas e regras regulamentadoras de procedimentos.

Agora sim, finalmente, faremos o reconhecimento das sete partes da gestão. Para alguns pode, até, ser o primeiro contato com estas partes da gestão, apresentadas em número de sete, no entanto, certamente, nas Disciplinas Fundamentos da Administração, Fundamentos da Hotelaria e Fundamentos da Economia você teve pinceladas teóricas sobre esta delimitação necessária ao nosso estudo.

AS PARTES DA GESTÃO

A gestão, como muitos assuntos discutidos oriundos dos conhecimentos humanos, pede por delimitações durante as empreitadas investigativas. Não conseguiríamos compreender a dinâmica da gestão sem nos debruçarmos em conhecer e entender as suas partes componentes.

São sete as partes da gestão que convencionamos a apresentar como PODC³S. Tal seqüência de letras nos remete as iniciais das sete palavras lembrando-se que a letra “c” se repetirá três vezes, por serem três distintas palavras. Vamos a elas:

- Planejar.
- Organizar.
- Dirigir.
- Comandar.
- Coordenar.
- Controlar.
- Selecionar.



Figura 1 - Gestão

TÓPICO 2

Planejar, organizar, dirigir, comandar, coordenar, controlar, selecionar

OBJETIVO

- Perceber as sete partes que compõem a gestão, interpretando-as, de acordo com as respectivas atribuições

Afinamo-nos com o que colocam os lexicógrafos sobre os vocábulos que estudaremos. Os compêndios que trabalham verbetes bem apresentam as partes da gestão já anunciadas. Em Melhoramentos (2006), por exemplo, assim percebemos, pontualmente:

Planejar: projetar, fazer uma planta de acordo com o objeto de estudo, planear, conjecturar, traçar um planejamento (p.713).

Organizar: criar, preparar e dispor convenientemente as partes de uma empreitada ou organismo; dispor para funcionar e, portanto, estabelecer como base. Arranjar, ordenar (p.658).

Dirigir: dar uma direção ou direcionamento, encaminhar; guiar para ver acontecer (p.290).

Comandar: papel do comandante; acionar, manobrar para ver funcionar (p.214).

Coordenar: dispor ou classificar em certa ordem; ligar por ordenação (p.233).

Controlar: este é o único, dos sete verbos, que remete a um substantivo, no caso controle. Controlar é manter, manter o controle; manter-se sob controle. Incrível, não! Controle é a verificação atenta e minuciosa da regularidade de um estado ou de um ato, da validade de uma peça. É o domínio da própria conduta (p.231). O controle termina por reunir particularidades e peculiaridades do planejamento, da organização, da direção, do comando, da coordenação e, como veremos, da seleção.

Selecionar: escolher, separar de forma criteriosa e fundamentada; é a efetivação da seleção (p.845-846).

Propositalmente as sete partes da gestão não foram inicialmente apresentadas mediante diálogo com autores da administração. Evitamos possíveis vieses e posicionamentos tendenciosos que maculassem o nosso estudo. Acompanhe-me.

PLANEJAR

Planejar, como vimos, é projetar, em especial uma ação ou uma determinação. Traçar um planejamento requer fino trato com a preparação de um plano de ação. Atente para as palavras, realmente importantes. Temos uma seqüência coerente para percebermos a ponderada realização do planejar. O planejamento acontece com a apresentação de um plano. Nele há os detalhes da empreitada geral e das divisões necessárias para que cada parte do plano, de fato, se realize. Para tanto o plano é dividido em programas que são âncoras ponderosas da ação como um todo, agora direcionada para o êxito de acordo com cada parte realizada, em separado. Para que cada uma destas partes aconteçam, em separado, aceleramos a ação de forma mais esmiuçada com os projetos. Depois que os resultados aparecem, via projetos, e são ajuntados nos programas, conseguimos ver o todo realizado no espelho do resultado do plano.

Confuso? Não te preocupes! Daremos um exemplo; na nossa área.

Imagine um Plano de Desenvolvimento do Turismo no teu município, portanto, uma ação do governo municipal. É possível! Lembre-se do que aprendeu na Disciplina Sociologia do Turismo quando estudastes políticas públicas de turismo municipais, estaduais e federais atreladas aos respectivos órgãos competentes. Pois bem; imagine este Plano de Desenvolvimento do Turismo. Ele não aconteceria se fosse implantado abruptamente sem afunilamentos e direcionamentos.



ATENÇÃO!

Observe que, neste momento, o que estamos fazendo, pensando assim, é pura gestão. Está percebendo? Vamos em frente.

Para que percebamos o acontecer do citado plano, ele é dividido em programas e estes estarão voltados para frentes de trabalho do turismo no município como, por exemplo, educação profissionalizante, segurança, saneamento, abastecimento, comunicação, saúde, dentre outros. Vamos batizar um dos programas. Teremos, em meio aos programas que compõem o plano, o Programa de Profissionalização para

o Turismo. Sabemos que se o plano trabalhará o desenvolvimento do turismo teremos que atuar na formação dos futuros profissionais. Para tanto, este programa será subdividido em projetos, pois, temos a intenção de direcionar o programa de acordo com as demandas*, já conhecidas, no município. Um destes será o Projeto de Gestão de Alimentos e Bebidas que tanto trabalhará ações como oficinas como oferecerá cursos específicos de A&B. Percebestes como é possível realizar os desdobramentos necessários dentro de um plano e, portanto fazer o planejamento acontecer.

O planejamento não acontece de uma vez só. Como já notamos ele deve ser proposto mediante plano que, por sua vez, será dividido em programas e estes subdivididos em projetos. Além desta divisão necessária a realização do planejamento há a relação tarefa ou ação e

tempo disponível. Desta forma o planejamento deve ser pensado a curto, médio ou longo prazo dependendo do volume de ações a serem desenvolvidas e o tempo total disponível bem como o tempo de acontecimento de cada ação. Planejar é o primeiro passo da gestão que permeará todas as outras partes e será permeado, contudentemente, pelo controlar, ou melhor, pelo controle. Veremos mais adiante.

ORGANIZAR

Foi notado que organizar é criar, preparar e dispor convenientemente as partes de uma empreitada ou organismo. Neste dispor para funcionar e, portanto, estabelecer como base um mote de trabalho os três níveis do planejamento devem ser lembrados. O arranjo arquitetado de ações e a preparação do terreno para o acontecer exitoso ficará evidente com o ordenamento nivelar. Então vamos aos três. Os três níveis da organização são assim conhecidos: estratégico, tático e operacional.



VOCÊ SABIA?

Demanda e oferta somente são conhecidas quando do momento da aplicação de pesquisas científicas e de pesquisas de sondagem. Um dos tipos de pesquisas que podem ser aplicadas para conhecer a demanda é a intitulada Estudo da Demanda com base na ocupação dos Meios de Hospedagem. Podemos tentar traçar o perfil da demanda e nos aproximarmos do jeito do nosso cliente real. Desta forma conheceremos as necessidades e os desejos, além de características gerais que possam fomentar a melhoria do serviço a ser prestado via cursos de atualização profissional ou cursos de formação para o trabalho.

O nível estratégico é o pensar a concepção, a criação. O gestor (lembre-se que você será um gestor de meios de hospedagem) deve, no nível estratégico, conceber as idéias, as investidas, perceber as melhores ações, sensibilizar-se para os melhores momentos, checar a viabilidade das tarefas e evidenciar o acontecer no tempo corrente. No estratégico as parcerias certas devem ser bem firmadas e a supervisão será ativada.

O nível tático é o gerenciar a concepção, a criação. O gestor (você) deve acompanhar a implantação das ações. Estas ações são resultantes da idéia ou idéias concebidas no nível estratégico. A supervisão ativada no nível anterior deverá atuar intensamente durante este gerenciamento do fazer cotidiano.

O nível operacional é o executar a concepção, a criação que neste instante se materializa em resultados reais que podem ser os esperados ou podem ser os inesperados. O gestor conduz o fazer, supervisiona o acontecer, percebe os resultados e corrige os desvios.

DIRIGIR

Dirigir, como sugerido, é dar uma direção ou direcionamento, prioritariamente a uma ação na pauta de realizações.

O gestor direciona os encaminhamentos necessários para ver acontecer os condicionantes da empreitada. Neste regular e determinar do diretor, que é um gestor, temos o foco trabalhado.

COMANDAR

O comandante aciona a feitura solicitada por meio da gestão. Comandar é manobrar esforços para a absorção de resultados visando o funcionamento das engrenagens que alavancam o organismo gerenciado.

COORDENAR

O gestor, ao coordenar uma equipe de funcionários, melhor colocando, uma equipe de colaboradores, deve se portar ordenando atitudes, distribuindo atribuições de acordo com a classificação das tarefas a serem executadas. Todas as tarefas devem ser classificadas para uma efetiva supervisão e cobrança de resultados esperados. Lembremos que quem coordena duplica a ação de ordenar.

A classificação de tarefas pode acontecer com a divisão em categorias e estas em tipos e as últimas em subtipos. Esta classificação facilitará a distribuição das

tarefas aos pares e também repercutirá positivamente no momento das cobranças de resultados.

CONTROLAR

Chegamos ao objeto de estudo da nossa disciplina Controles e Gestão em Alimentos e Bebidas. Já sabemos que controlar nos remete ao entendimento de controle. Controle é a verificação atenta e minuciosa da regularidade de um estado ou de um ato, da validade de uma peça. É o domínio da própria conduta do gestor. Aquele que planeja, organiza, dirige, comanda, coordena e seleciona; controla, ao atuar. A própria postura do gestor, que podemos chamar de administrador, repercute no controle organizacional e, portanto, na busca e conquista de resultados. Entenda; quando escrevo resultados, me refiro a realizações organizacionais e não somente a ganhos financeiros. Todos os acertos e todos os erros resvalarão em todos os níveis da organização e em todos os que construíram e contribuíram para a consolidação da estrutura funcional. Somos responsáveis pelo que fazemos e pelo que deixamos de fazer; em gestão.

Nunca, em tempo algum, podemos pensar em controlar pessoas, digo, colaboradores. O capital intelectual, da organização, jamais deve passar por controle e sim por coordenação. Saberemos o que devemos controlar, enquanto gestores.

SELECIONAR

Não compomos uma equipe de colaboradores sem conhecê-los, antes. Daí a importância atribuída aos importantes espaços de tempo dedicados ao conhecimento e reconhecimento de potenciais ou reais empreendedores de acertos na organização.

Muitas vezes um grupo pluralizado e interdisciplinar é convidado para escolher, mediante conversas, e separar aqueles que podem somar ao já edificado na organização. A seleção acontece num formato criterioso e muitas vezes denso por ser fundamentado cientificamente para posteriores justificativas pertinentes e condizentes com o quadro apresentado. Concluimos a gestão, na seleção. Não; iniciamos a gestão, na seleção.

Deixo com você esta reflexão.

TÓPICO 3

Destacando o controlar

OBJETIVO

- Delinear o estudo do controle, destacando-o, envolto na investigação sobre gestão

O uso de controles pressupõe tornar hábito as checagens mediante mecanismos de comando para, principalmente, os diversos procedimentos. Podemos entender controle como um processo de gestão que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e indicado pelos líderes, para os colaboradores, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.

CARACTERÍSTICAS E CLASSIFICAÇÃO DO CONTROLE

Como características do controle poderíamos, segundo Silva (1991), indicar a maleabilidade, a instantaneidade e a correção.

A maleabilidade possibilita a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas orientações dos líderes (nível estratégico). A instantaneidade acusa o mais rápido possível as faltas e os erros verificados (nível tático). A correção permite a reparação das faltas e dos erros, evitando-se a repetição (nível operacional).

Como classificação elencamos, como a primeira, a que diz respeito às fases de um serviço de gestão que pode ser assim apresentada:

- Controle quando do planejamento
- Controle quando da execução (dirigindo e comandando)
- Controle quando da apuração dos resultados

Exibindo, como a segunda classificação, decorrente das três fases postas acima, temos a que se reporta ao tempo, também dividida em três partes:

- Controle antecedente (antes do serviço)
- Controle concomitante (durante o serviço)
- Controle subsequente (depois do serviço)

Outra classificação é a que se debruça no estudo sobre a duração do controle; vejamos:

- Controle permanente (execução constante)
- Controle temporário (execução variável)

Findando, temos a classificação do controle quanto ao processo, ou seja, quanto à forma de exercê-lo. Observemos as etapas:

- Estabelecimento de padrões (critérios ou normas de serviços)
- Avaliação de desempenho (comparar, medir, mensurar ou verificar os resultados com o padrão adotado)
- Correção dos desvios (corrigir os planos via programas e projetos, modificando os objetivos e mudando os colaboradores, se for o caso)

No estabelecimento de padrões, ou critérios, estes podem ser:

- Físicos (quantidade de produtos ou mercadorias a produzir, unidades de serviços a executar, homens-hora de trabalho, quantidade de vendas)
- Expressos em dinheiro (totais de custos de produção, valor dos investimentos, custo de um serviço, valor das rendas)
- De ordem pessoal (atuação dos colaboradores, reação dos clientes, opinião do público)

Detalharemos, durante a Aula 3, o gerenciamento do controle de A&B através desta caracterização e desta classificação, aqui posta. Reencontraremos-nos.

AULA 2

O controlar: a gestão do controle

Neste encontro, caro aprendiz, compreenderemos o controle afinando, tal estudo, na concepção da gestão.

Iniciaremos, também, a modelagem do controle voltado para a alimentação, em especial a gestão de alimentos e bebidas.

Objetivos

- Diferenciar controle de planejamento no âmbito da gestão
- Projetar o controle para a montagem dos serviços de alimentação
- Delinear o estudo do controle para alimentos e bebidas

TÓPICO 1

Controle e planejamento

OBJETIVO

- Diferenciar controle de planejamento no âmbito da gestão

O planejamento costuma representar a antecipação da tarefa a ser realizada. O controle é um processo de gestão que procura manter o planejamento dentro do curso inicial, projetado. No planejamento de ações, em uma organização, determinam-se metas a serem cumpridas. O processo de controle mede, via avaliações, o progresso rumo a essas metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de tomar medidas corretivas.

Na avaliação há a comparação do que foi colhido para análise, com padrões, modelos existentes dentro do universo considerado como referencial para a organização. O controle envolve correlação de atividades funcionais em um sistema integrado de planejamento e ação.

O controle define se o índice de rotatividade, por exemplo, está alto, bom ou abaixo daquele esperado pela organização, além de exibir os motivos deste ou daquele resultado. Este ou aquele resultado deverá ser explicado pela avaliação

mais profunda das implicações do comportamento desse índice. Dependendo dessa avaliação, os padrões ou a própria política deverão ser revistos.

Segundo Davenport, citado por Kwasnicka (2007), um grande limitador da dinâmica da organização é o excesso de dados gerados e sua pouca utilidade; portanto, o processo de seleção, tratamento dos dados quantitativos ou qualitativos, gerados pelas operações cotidianas, mais aqueles próprios ao negócio e ao mercado, devem ser capazes de gerar uma rede de informações orientadas para fornecer para o gestor condições de intervir em possíveis anomalias na organização (presente) e a prever anomalias futuras a fim de orientar as estratégias da organização.

TÓPICO 2

Controle no serviço de alimentação

OBJETIVO

- Projetar o controle para a montagem dos serviços de alimentação

Há controles organizacionais e operacionais. Já vimos antes com nomes diferentes!

Os métodos de controle organizacional avaliam o desempenho geral da organização. Padrões de medida, como lucratividade, crescimento das vendas, retorno sobre os investimentos, representam aspectos de desempenho organizacional. Formas de corrigir falhas para atingir esses padrões podem existir e se apresentam como a redefinição de objetivos, a inovação no planejar, a mudança na organização formal, o melhoramento na comunicação e a estimulação para o envolvimento dos empregados, ou melhor, os colaboradores.

Os controles operacionais envolvem desempenhos diários e podem ser corrigidos imediatamente para poder atingir os padrões esperados. Como exemplos de tipos de medidas, podemos citar os volumes de produção diária, qualidade de produção, problemas com abastecimento de matéria-prima. As correções devem ser rápidas para não diminuir o volume de produção esperado.

Tanto o controle organizacional como o operacional são necessários para a eficiência e a eficácia do controle (o controle generalista).

Quando se fala em controle, a primeira ideia que vem à mente é a de alguém que verifica ou vigia a tarefa que está sendo executada. No entanto, o controle que tratamos não se desenvolve com essa ideia restrita. O controle deve ser visto como um processo mais amplo, que envolve comparação contra padrões previamente estabelecidos e uma ação corretiva quando ocorrem diferenças do planejado.

Os dois tipos básicos de controle, que podem ajustar tanto a ação como os padrões, são aqueles que chamamos de sistema aberto e de sistema fechado de sequência de ação. Na prática da gestão, a sequência aberta de controle é usada para modificar os padrões, e não a ação. Já na sequência fechada de controle, o processo de correção é automático (retroalimentação) e é dito fechado, pois as informações partem de uma origem e, após o ciclo completo, voltam para a referida origem.

Para Kwasnicka, o processo de controlar pode ser definido assim:

“O esforço sistemático de estabelecer padrões de desempenho, estabelecer sistema de informação, comparar o atual desempenho com os padrões determinados e medir o grau de significância dos desvios apresentados, tomando ações corretivas para assegurar que a empresa possa atingir seu grau de eficiência quanto aos objetivos definidos no planejamento.” (KWASNICKA, 2007, p. 273).

Podemos pensar no processo de avaliação projetando os seguintes passos: estabelecer padrões e métodos de medida; medir o desempenho; comparar com os padrões para determinar as diferenças; corrigir desvios mediante ações corretivas.

Um problema que o gestor enfrenta é definir um modelo de controle e a especificação do que deverá ser medido. A seleção de critérios errados pode resultar em uma consequência muito séria e um descrédito no processo. O controle é, sem sombra de dúvida, executado em função dos objetivos da organização, e é ele que irá determinar o que é mais importante ser medido. Caso a ênfase do controle deve ser dada na área financeira, de produção ou de marketing, dependerá do que pretende como produto final. Na área de produção de alimentos e bebidas e na área de serviços de alimentos e bebidas, o foco deve ser o trabalho com o produto mestre ou carro chefe do empreendimento.

TÓPICO 3

Composição da gestão do controle para alimentos e bebidas

OBJETIVO

- Delinear o estudo do controle para alimentos e bebidas

Para alimentos e bebidas (A&B), podemos recomendar tipos ou classes diferentes de controle, quais sejam: comparação ou corretiva.

A comparação é a determinação entre o desempenho atual e o desejável. Essa comparação depende basicamente dos padrões. A comparação, no processo de controle, exige que os padrões sejam conhecidos, que o desempenho atual tenha sido medido e que sejam definidos os níveis de tolerância.

A corretiva busca restabelecer o desempenho aceitável e depende do fator medido e da decisão feita sobre as causas e a definição dos métodos de correção. Há a ação corretiva imediata, que é a colocação das coisas nos devidos lugares, imediatamente, e a correção básica, que primeiro investiga como e por que houve o desvio e depois procura fazer os ajustes, de maneira permanente. Os bons gestores devem preocupar-se mais com a correção básica (KWASNICKA, 2007).

A ação de controlar na gestão de alimentos e bebidas pode ocorrer a qualquer momento ou fase de tarefa, de produzir e de servir, desde que já identificada uma necessidade. Por exemplo, quando a tarefa é complexa ou é um projeto de grande importância, há necessidade de um controle contínuo e sistemático, pois os riscos de sucesso ou insucesso são grandes, e um erro pode ser bastante prejudicial para a organização.

Muitas pessoas não gostam de ser controladas, mesmo que entendam a

necessidade do controle. Na verdade, como já estudamos, pessoas não devem ser controladas e sim, devem ser coordenadas. Mais vale a conquista da colaboração das pessoas através da ordenação de ações com a efetiva colaboração (coordenação) do que a imposição de um controle truculento e impositivo.

A forma de tornar o controle mais realista e de limitar algumas dessas atitudes de resistência, por parte dos colaboradores, é estabelecer um estilo de gestão mais liberal. Mas nem sempre essa atitude é possível. O controle eficiente das pessoas é mais função da natureza do trabalho, do tipo de indivíduo e do ambiente em que se opera o controle. Insistimos que pessoas sejam coordenadas e, constantemente, conquistadas. A correta gestão deve cuidar, primeiro, do cliente interno (o funcionário) para depois se preocupar em receber e acolher o cliente externo (o comensal).

Em relação ao sistema de controle, existem os problemas de ordem técnica, que dificultam a implantação do sistema. Um tipo de problema é a dificuldade de identificar as características para controle. Selecionar as características para medir é um problema de conflito entre as características que mais se aproximam dos objetivos da organização e aquelas que são controláveis de forma mais econômica. Outro problema ocorre quando as informações de forma incorreta são introduzidas no canal que alimenta o sistema de controle. A rapidez ou não com que essas informações chegam ao sistema também pode constituir um problema sério ao controle.

Ao julgar o realizado e o planejado e constatar desvios, as ações que devem ser tomadas a fim de permitir que sejam corrigidos esses desvios deveriam ser indicadas como sugestões pela função controle. Como o objetivo de todos os membros da organização é executar seu trabalho de forma mais eficiente, e essas sugestões são para beneficiar o desempenho organizacional, é certo que elas serão observadas.

Portanto as sugestões de cada colaborador devem ser levadas em consideração. Os colaboradores da produção, os que atuam nas cozinhas, nas ilhas de montagem e os colaboradores do serviço, os que atuam nas salas, salões e bares precisam externar suas opiniões sobre os processos de gestão; principalmente quando desejamos construir um eficiente e eficaz sistema de informação para o controle de alimentos e bebidas.

AULA 3

O controle na gestão de alimentos e bebidas

Agora, caro aprendiz, trataremos do controle na produção e no serviço de alimentos e bebidas (A&B).

Pinçaremos, também, exemplos cotidianos do controle de A&B.

Objetivos

- Perceber, através da caracterização, o gerenciamento do controle de alimentos e bebidas
- Perceber, através da classificação que se reporta ao tempo, o gerenciamento do controle de alimentos e bebidas
- Delinear a gestão de controle de alimentos e bebidas focando os seis aspectos primordiais: o percebido, o adquirido, o estocado, o preparado, o servido e o consumido

TÓPICO 1

Caracterizando o controle de A&B

OBJETIVO

- Perceber, através da caracterização, o gerenciamento do controle de alimentos e bebidas

A crescente complexidade da organização dos estabelecimentos de alimentos e bebidas em relação a sua operação e ao seu relacionamento com outras instituições, meios de hospedagem, por exemplo, e com a própria sociedade, exige que seus gestores empreguem todas as técnicas disponíveis da parte da ciência da administração e que dirijam suas empresas com maior eficácia e eficiência. O sistema de controle interno propício é, justamente, uma das técnicas de administração pela qual tal gestão exitosa pode ser conseguida.

O controle interno é um entendimento amplo que abrange planos de manejo e todas as medidas e métodos que possam ser adotados, dentro de uma organização, para proteger seus bens, verificar a precisão e a fidedignidade de seus dados, promover a eficiência operacional e incentivar a adesão, de todos, às diretrizes de gestão prescritas.

O controle pressupõe:

- Um plano organizacional definindo as áreas de responsabilidade e autoridade, conhecidas por todos;
- Relatórios comparativos entre projeções (o desejado) e dados reais (o alcançado);
- Um esquema de segurança que evite a ingerência de pessoas não qualificadas em áreas que forem de responsabilidade operacional específica.

A caracterização do controle de alimentos e bebidas passa pela separação de tarefas, pelo estabelecimento de diretrizes e métodos adequados, pela elaboração de rotinas corretas e pela escolha (seleção) de pessoal adequado, lembrando sempre da relação tipo de tarefa e perfil do colaborador.

Boa lembrança... É fundamental racionalizar a utilização dos recursos materiais com o capital intelectual, possibilitando estabelecer graus de produtividade dos serviços de alimentação em níveis de otimização dos custos e interligação da equipe de colaboradores.

Para controlar os diversos serviços de alimentação ou de alimentos e bebidas, é preciso estabelecer uma metodologia de trabalho em que se definam os problemas, estabeleçam-se os objetivos, planejem-se (primeiro passo da gestão) e organizem-se as atividades, em que se determinem os indicadores e avaliem-se os resultados.

O controle deve proporcionar a investigação periódica da real situação da atuação dos elementos componentes do processo em função dos recursos disponíveis e da otimização da assistência prestada. Isto, por exemplo, significa definir as defasagens no número de colaboradores, de material, de equipamentos e de área física, levantar os dados estatísticos para análise utilizando-se, para tal instrumentos de registro.

Podemos citar como instrumentos de registro, usados habitualmente nos serviços de alimentos e bebidas, os impressos, fichas, comandas de consumo, guias e formulários coletores de dados a serem posteriormente trabalhados. Estes dados são analisados sistematicamente, durante certo período de tempo e servem para a construção de informações do controle de gestão. Toda informação, criteriosamente esmiuçada, favorecerá o surgimento de conhecimento próprio para o controle e a gestão em alimentos e bebidas. Esse conhecimento permite moldar soluções para problemas relacionados com capital intelectual, recursos materiais, recursos financeiros, dimensionamento físico e setorial.

Todos lembram que já estudamos as características do controle. Poderíamos, segundo Silva (1991), indicar a maleabilidade, a instantaneidade e a correção para modelar, enquanto características, o gerenciamento do controle de alimentos e bebidas.

A maleabilidade possibilita a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas orientações dos líderes. Acontece, portanto, no nível estratégico da gestão. Isto significa que o controle poderá ser realizado no momento da concepção do plano, do programa ou do projeto de gestão. Os gestores, os que

pensam as estratégias de ação para acertos vindouros, criam e recriam soluções para possíveis problemas futuros, ainda inexistentes. Há uma preocupação com a projeção de situações sinistras para que se evitem transtornos e prejuízos. Transtornos para os clientes e prejuízos para os empreendedores do negócio. Este controle é mais maleável (flexível). O proprietário, ou gerente executivo de alimentos e bebidas deverá ocupar o nível estratégico.

A instantaneidade acusa o mais rápido possível as faltas e os erros verificados. Esta, por sua vez, acontece no nível tático da gestão. Isto significa que acontece no criar gerencial, ou seja, é fruto da atuação do gestor, do gerente do negócio, do empreendimento de alimentos e bebidas. Como gerente e possuidor de poder de mando e comando (lembrem-se desta última palavra), o gestor precisa saber agir antes da iminência do sinistro. Este controle é mais instantâneo (rápido). O grande *gourmet* ou o chefe de cozinha (na produção) e o *maitre* ou o garçom (no serviço) deverão ocupar o nível tático.

A correção permite a reparação das faltas e dos erros, evitando-se a repetição. Agora estamos no nível operacional da gestão. Isto significa que o colaborador que “arregaça as mangas” e literalmente põe a mão na massa, o operador de máquinas, o que fica envolto em meio a vapores e calores, na cozinha e no salão, é que tem como tarefa corrigir o inesperado acontecido e tentar evitar, sempre, a repetição do erro. Este controle é mais corretivo (corretório). O chefe de partida ou o ajudante de cozinha (na produção) e o garçom ou um cumin (no serviço) deverão ocupar o nível operacional.



Figura 2 - Instrumentos de registro



Figura 3 - Formulários

Fonte: www.gettyimages.com.br

TÓPICO 2

Classificando o controle de A&B

OBJETIVO

- Perceber, através da classificação que se reporta ao tempo, o gerenciamento do controle de alimentos e bebidas

O controle deve ser efetivo e amplo envolvendo todas as atividades do serviço de alimentos e bebidas, dentre as quais se incluem: compras, estoque, processamento dos gêneros alimentícios e gestão de pessoas.

As informações necessárias, transformadas em conhecimento, para aplicação dos controles da previsão de gêneros e materiais, relacionam-se diretamente com:

- Padrão de atendimento
- Número de refeições a serem servidas a clientes, hóspedes, acompanhantes, funcionários e outros (agregados)
- Consumo médio mensal de materiais

O controle começa com um pedido de compras devidamente preenchido com data, nome completo do fornecedor, descrição detalhada dos itens com características, quantidades, preços unitários e preço total e prazo de entrega. Ideal é que a decisão final referente às compras seja tomada pelos gestores no nível estratégico do controle. Esses gestores apreciarão as cotações realizadas as quais deverão ser arquivadas para posterior revisão. Nada, contudo, impede que os gerentes e colaboradores do operacional opinem e contribuam com as melhores indicações, melhores escolhas, sugestões de porções, tamanhos, proporções e prazos de entrega, além de preços mais acessíveis.

Bem sabemos que a gestão plena e harmoniosa, tendenciosa ao sucesso, carece do conhecimento uníssono de detalhes do processo por diversos profissionais. O sábio gestor jamais deverá abrir mão da colaboração de outros profissionais no conjunto do controle em alimentos e bebidas. Portanto, as atividades devem ser

acompanhadas, também, por um nutricionista, para que se exijam providências como:

- Contagem e/ou pesagem dos itens
- Inspeção rigorosa da qualidade em que se apresentam os itens recebidos
- Análise das notas fiscais
- Verificação de sua correspondência com os itens constantes de pedido
- Visto de aprovação ou carimbo das notas fiscais

As informações contidas nos instrumentos de registro específicos destas atividades, tais como pedido de compras e notas fiscais, servirão de subsídio para a determinação dos sistemas de controle e avaliação a serem utilizados.

O controle continua nos estoques, pois, este garante a continuidade do trabalho, evita problema de reposição e de elevação dos custos dos serviços de alimentos e bebidas e garante vantagens como:

- A elaboração de estatísticas e quadro de consumo por item;
- O fornecimento de informações para previsões de consumo, facilitando o planejamento
- A eliminação dos problemas do excesso e da falta, muitas vezes descontrolados
- A identificação dos itens desnecessários ou de uso inexpressivo, e eliminação de desperdícios

Não podemos deixar de mencionar o arranjo físico de estoque que cobra controles ponderosos, a saber:

- Manutenção do estoque em área seca, protegida e trancada
- Divisão dos itens por semelhança ou destinação



Figura 4 - Estoque



Figura 5 - Adega



Figura 6 - Prateleiras com mantimentos

- Condições ambientais (iluminação, ventilação, limpeza e circulação) favoráveis e condizentes

Em especial sobre a classificação que se reporta ao tempo, o gerenciamento do controle de alimentos e bebidas é dividido em três partes, já de conhecimento, de todos, aqui detalhadas.

O controle antecedente é percebido antes do serviço. Ainda na cozinha, durante a elaboração ou revisão da ficha técnica do prato, o ajudante de cozinha ou o chefe de partida poderá perceber alguma discrepância e imediatamente evitar que perdure o erro evitando o sinistro, não desejado. Ainda no salão de refeições, na bancada de serviços, antes de servir a iguaria com as guarnições, o cumin ou o garçom poderá perceber qualquer desacerto durante a montagem do prato ou em relação ao posicionamento do mesmo na travessa de serviço. O erro poderá ser contornado sem que o cliente ou o hóspede perceba, o que é o ideal.

O controle concomitante é percebido durante o serviço. A ficha técnica do prato foi seguida, foi obedecida, com o erro, e ninguém percebeu. O prato foi montado com a iguaria e as guarnições e somente entre a produção e o serviço, o erro aflorou. Temos, no caso, a situação de um sinistro que chegou até a mesa do cliente ou hóspede. Podemos perceber e imediatamente contornar o impasse para que se evite um transtorno maior ou podemos esperar que o próprio cliente ou hóspede solicite a reparação do erro. Em ambos os cenários devemos ser os mais discretos possíveis e nos desculparmos, sinceramente. Obviamente que não pode haver ônus para o cliente ou hóspede submetido ao embaraço.

O controle subsequente somente é percebido depois do serviço. Isso significa que ninguém percebeu o problema. O prato foi montado, seguindo a ficha técnica, a travessa foi levada à mesa, com a iguaria e as guarnições, o cliente ou hóspede recebeu e não percebeu o erro e se percebeu não externou a decepção; talvez por constrangimento ou desconhecimento do fato inesperado acontecido. Entretanto o erro, a falha não pode, nunca, jamais, passar despercebida e não ser destacada ou notada, comentada e corrigida. A avaliação deve indicar os percalços e corrigi-los; sendo estes percebidos ou não, pela gestão estratégica, tática ou operacional.

Por sua vez, não podemos abstrair de nosso estudos, o entendimento de como se dá a duração do controle; já inicialmente, também, estudado. Vejamos:

- No controle permanente, aquele de execução constante, os colaboradores não desprezam nenhum aspecto dos movimentos e constantemente monitoram entradas, permanências e saídas de insumos, produtos, serviços e satisfações.
- No controle temporário, aquele de execução variável, os colaboradores

destacam aspecto preponderante dos movimentos e monitoram as entradas, permanências e saídas de insumos, produtos, serviços e satisfações, realmente relevantes.

O objetivo dos controles nas compras e nas estocagens visa à indicação do destino dos gêneros e dos materiais, bem como a facilitação do posterior controle do movimento dos estoques e análise do gasto em cada refeição, considerando quantidade, qualidade e valores.



Figura 7 - Planilhas

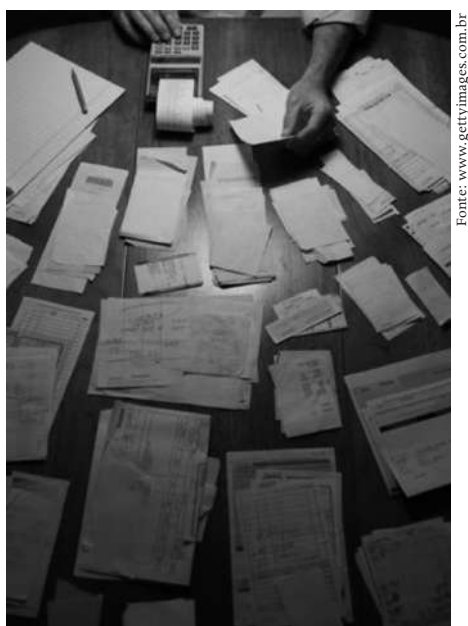


Figura 8 - Notas fiscais

TÓPICO 3

Focando o controle em seis aspectos primordiais

OBJETIVO

- Delinear a gestão de controle de alimentos e bebidas focando os seis aspectos primordiais: o percebido, o adquirido, o estocado, o preparado, o servido e o consumido

O processamento dos gêneros alimentícios representa uma atividade importante e decisiva no sistema de controle do serviço de alimentos e bebidas ou alimentação. Vejamos em que etapas deve haver cuidados específicos:

- No processo de pré-preparo, para evitar o desperdício e mal uso de matérias-primas
- Em relação as quantidades utilizadas, sempre, de acordo com o número de refeições servidas
- Durante o fluxo de trabalho, para evitar perda de tempo e repetição das operações

Os controles diversos percebidos aplicáveis visam à utilização racional, técnica e higiênica dos gêneros alimentícios, relacionando tais controles com fatores básicos que dizem respeito à qualidade dos gêneros alimentícios a serem utilizados e seu rendimento, bem como também a eficiência de mão-de-obra em termos de

qualidade de trabalho e tempo operacional, ligados diretamente com a qualificação da equipe de colaboradores e a avaliação de desempenho da mesma.

Tornam-se imprescindíveis, ainda, os controles através de análises laboratoriais, a fim de que se possa garantir o fornecimento de refeições adequadas sob o ponto de vista técnico-científico e higiênico.

Os serviços de alimentos e bebidas devem ser desenvolvidos e apresentados vinculados a um instrumento formal, favorecendo o estabelecimento de uma metodologia de trabalho calcada na definição dos objetivos da empreitada, no monitoramento da obediência às linhas de subordinação criadas e, principalmente, no respeito às normas técnicas.

O delineamento da gestão de controle de alimentos e bebidas deve focar os seis aspectos primordiais: o percebido, o adquirido, o estocado, o preparado, o servido e o consumido. Vamos ao estudo.

A gestão de alimentos e bebidas passa, necessariamente, pela produção e pelo serviço de alimentação. Vejamos... A produção reporta-se aos movimentos, ações desenvolvidas, principalmente na cozinha, com suas bancadas, balcões frigoríficos, fogões, mesas, pias, máquinas e utensílios; além, claro, de toda a brigada de colaboradores com os talentos e dons específicos para manusear as matérias-primas, ali também dispostas. O serviço reporta-se aos movimentos, ações, da mesma forma que na produção, orquestrados, desenvolvidas nas salas, salões e bares com suas bancadas de recepção, mesas, cadeiras, mesinhas de apoio, adornos, guardanapos, comandas; além, claro, de toda a brigada de colaboradores com as inclinações para receber, acolher e servir, os comensais da melhor maneira possível.

Para que a produção e o serviço aconteçam em sinergia, devemos saber perceber, adquirir, estocar, preparar, servir e observar o consumir.

Perceber a infra-estrutura disponível e a consoante capacidade de carga do local. Perceber os tipos de eventos que podemos realizar no espaço real e com os colaboradores capazes de circular em meio ao mobiliário disposto, atentando para as orientações ergonômicas. Perceber o nosso público-alvo com as características que já devem ser conhecidas para traçar o perfil do consumidor. Perceber o nosso cliente fiel com todas as peculiaridades que o envolvem. Perceber o ambiente de trabalho dos nossos colaboradores, tanto na produção como no serviço, sentindo o clima organizacional, os acertos e erros. Perceber as condições de uso dos equipamentos, maquinário e utensílios de trabalho. Perceber o outro, sentir as necessidades e os desejos do cliente interno (o colaborador) e do cliente externo (o comensal).

Adquirir as melhores matérias-primas para posterior beneficiamento. Adquirir os melhores equipamentos e utensílios e as melhores máquinas para que o trabalho, tanto de produção como do serviço, fluam livremente. Adquirir boas experiências externas e internas para que ambas sejam democratizadas e expostas sabendo copiar as valorosas experiências externas e sabendo-se reconhecer e destacar as valorosas experiências internas.

Estocar com diligência, prudência e providência as matérias-primas adquiridas como gêneros alimentícios que serão a base para as produções culinárias.

Preparar com destreza, cuidado e tolerância tanto as iguarias e guarnições como o ambiente para o propício e esperado serviço. Preparar os cenários para as mais diversas e variadas experiências gastronômicas que o comensal possa viver. Preparar e atizar as expectativas para as fabulosas experiências alimentares nos salões e bares.

Servir acolhendo... Sempre! Servir com paixão, com ternura, envolvido com o serviço e envolvendo; convencendo. Servir não apenas o prato físico, mas, também o experimento, o intangível, o inigualável. Servir o que se sabe e aquilo em que se acredita. Servir o que se conhece e o que se vive.

Demonstrar toda a real satisfação em ver, assistir, o consumo de um dos produtos da casa que produz e serve alimentos e bebidas. Deixar que o comensal perceba que o alimento e que a bebida foram preparados e servidos para satisfazer, para agradar, para proporcionar prazer.

Este é, portanto, o delineamento da gestão de controle de alimentos e bebidas em que destacamos os seis aspectos primordiais: o percebido, o adquirido, o estocado, o preparado, o servido e o consumido.

SERVIÇOS REPUDIÁVEIS



Figura 9 - Xícaras, pires e talheres descobertos e mal dispostos.



Figura 10 - Prateleiras mal preenchidas e objetos mal distribuídos.



Figura 11 - Uso indevido do balcão para alimentos quentes.



Figura 12 - Sobrecarga em bancada de bebidas.

SERVIÇOS PRIMOROSOS



Figura 13 - Plataforma dispondo, com harmonia, pães e frutas.



Figura 14 - *Mise-en-place*, em construção. Bom alinhamento.



Figura 15 - Correta separação de frios em bancada única.



Figura 16 - Divisão sutil da ala dos pães e da ala das frutas, na mesma bancada têm-se gelo.

AULA 4

O controle e a montagem de um negócio de alimentos e bebidas

Nesta última aula, dileto aprendiz, sugeriremos, via uma plano de negócio, a montagem de um empreendimento de serviços com alimentos e bebidas lembrando, sempre, dos cuidados com o controle estratégico, tático e operacional, na gestão.

Objetivos

- Perceber as principais inquietações pertinentes aos primeiros passos para a montagem de um negócio; por exemplo, de alimentos e bebidas
- Discutir a identificação dos reais e potenciais clientes, concorrentes e fornecedores para o negócio a ser moldado e iniciado
- Demonstrar, mediante a análise do setor de alimentos e bebidas, as fortalezas, oportunidades, deficiências e ameaças pertinentes ao negócio moldado e iniciado

TÓPICO 1

Perguntas de partida para a montagem de um negócio

OBJETIVO

- Perceber as principais inquietações pertinentes aos primeiros passos para a montagem de um negócio; por exemplo, de alimentos e bebidas

Todo novo negócio deve ser percebido do ponto de vista de um plano de negócios completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo como algo pertinente. O plano deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico, um plano tático e um plano operacional.

O sumário do plano de negócio é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do documento, subseções e suas respectivas páginas. É comum o leitor de um plano de negócios se interessar mais por uma seção específica do plano. Portanto, quanto mais fácil for a tarefa de localizar a seção desejada, mais propenso ficará o leitor a ler, com atenção, analisar e entender seu plano de negócios.

O sumário executivo é a principal seção de seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e o atraindo para uma leitura com mais atenção e interesse. Os melhores planos de negócios são aqueles mais objetivos e seu sumário executivo deve seguir esta regra, contemplando a essência do plano em uma ou duas páginas, escritas de forma clara e concisa.

Na preparação do sumário executivo do plano de negócios, devemos tentar responder as seguintes perguntas, que são as principais inquietações pertinentes aos primeiros passos para a montagem de um negócio:

O QUÊ?

Qual o propósito do seu plano?

O que você está apresentando?

O que é a sua empresa?

Qual é seu produto (bem ou serviço)?

ONDE?

Onde sua empresa está localizada?

Onde está seu mercado (consumidores)?

POR QUÊ?

Por que você precisa do dinheiro requisitado?

COMO?

Como você empregará o dinheiro na sua empresa?

Como está a saúde financeira do seu negócio?

Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos)?

QUANTO?

De quanto dinheiro você necessita?

Como se dará o retorno sobre o investimento?

QUANDO?

Quando seu negócio foi criado?

Quando você precisará dispor do capital requisitado?

Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Como recomendação o gestor, futuro empreendedor, deve entender que o sumário executivo do plano de negócios deve ser dirigido ao público-alvo, ou seja, deve ser escrito com ênfase nos assuntos que mais interessam o leitor do plano de negócios. Assim um plano de negócios destinado a um banco de investimentos, visando à obtenção de empréstimos ou capital de risco, deve necessariamente dar ênfase à parte financeira: ao retorno do investimento para o investidor, às possíveis estratégias de saída do negócio para o investidor, à justificativa da necessidade do dinheiro e onde este será aplicado na empresa. Devemos demonstrar, também, a demanda pelos produtos (bens e serviços) da empresa no nicho de mercado escolhido e como a empresa se diferencia dos seus competidores.

Afinal o que é um plano de negócios? É um documento usado para descrever um empreendimento, por exemplo, de alimentos e bebidas, e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e

autoconhecimento e, ainda, permite ao gestor situar-se no cenário de negócios similares ao pleiteado. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico. Um plano de negócios para uma pequena empresa pode ser menor que o proposto para uma grande empresa, não ultrapassando talvez, quinze a vinte laudas.

O plano de negócios é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma idéia, uma pequena lista de checagem para não deixar passar nada despercebido. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolveu um esboço de plano de negócio para ajudar os futuros empreendedores, como você. Eis que o apresentamos no formato de um rol de perguntas.

PLANO DE NEGÓCIO

1. Ramo de atividade:

Por que escolheu este negócio?

2. Mercado consumidor:

Quem são os clientes?

O que tem valor para os clientes?

3. Mercado fornecedor:

Quem são os fornecedores de insumos e serviços?

4. Mercado concorrente:

Quem são os concorrentes?

5. Produtos (bens e serviços) a serem ofertados:

Quais são as características dos produtos (bens e serviços)?

Quais são os seus usos menos evidentes?

Quais são as suas vantagens e desvantagens diante dos concorrentes?

Como criar valor para o cliente por meio dos produtos (bens e serviços)?

6. Localização:

Quais são os critérios para a avaliação do local ou do ponto; do lugar?

Qual é a importância da localização para o seu negócio?

7. Processo operacional:

Como sua empresa vai operar etapa por etapa? Como vai fazer?

Como fabricar?

Como vender?

Como apresentar, dispor o serviço?

Qual trabalho será feito? Quem o fará? Com que material? Com que equipamento?

Quem tem conhecimento e experiência no ramo?

Como fazem os concorrentes?

8. Previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços prestados:

Qual é a necessidade e a procura do mercado?

Qual é a sua provável capacidade de produção?

Qual é a disponibilidade de matérias-primas e de insumos básicos?

Qual é o volume de produção/vendas/serviços que você planeja para seu negócio?

9. Análise financeira:

Qual é a estimativa da receita da empresa?

Qual é o capital inicial necessário?

Quais são os gastos com materiais?

Quais são os gastos com pessoal de produção?

Quais são os gastos gerais de produção?

Quais são as despesas administrativas?

Quais são as despesas de vendas?

Qual é a margem de lucro desejada?

Este, acima, é o Roteiro Esquematizado para o Projeto do Plano de Negócio segundo o SEBRAE (CHIAVENATO, 2006, p. 128-129).

TÓPICO 2

Clientes, concorrentes e fornecedores em A&B

OBJETIVO

- Discutir a identificação dos reais e potenciais clientes, concorrentes e fornecedores para o negócio a ser moldado e iniciado

Em meio ao desenvolvimento de um plano de negócios, durante a escrita minuciosa das partes ponderadas, há de se fazer uma análise completa dos mercados, dos possíveis clientes, dos concorrentes e dos futuros fornecedores. Perceber-se-á, então, os reais parceiros e as esperadas alianças estratégicas procurando segmentar os mercados e avaliar a forma de abordagem que deve ser dada a cada segmento, mediante projeções de mercado.

As projeções de mercado são feitas por instituições especializadas, utilizando ferramental estatístico adequado, quando o mercado-alvo é de grande amplitude, como o de alimentos e bebidas. É usual elaborar as projeções de mercado para vários cenários; normalmente um otimista, um realista e um pessimista.

O mercado para um bem (alimentos e bebidas) ou serviço (ritualização de acordo com a função social do alimento) é segmentado como uma estratégia para a alocação dos recursos da empresa a uma parcela do mercado. Cada segmento de mercado deve ser identificado com base em critérios bem definidos, de forma a permitir diferenciar a demanda de um segmento para outro. Este cuidado com o cliente diferenciará e projetará, positivamente, o gestor, o empreendedor no setor de alimentação.

A forma de vender deve ser percebida como a forma de fazer chegar um produto aos clientes. A sensibilidade de um produto no mercado representa a variação na demanda com relação a uma série de fatores, tais como: preço, prazo de entrega, concorrência, produtos alternativos e substitutos e produtos complementares.

Sobre a concorrência, esta deve ser observada com relação a aspectos e características importantes dos produtos próprios comparando cada um deles com os produtos dos concorrentes, reais. As fontes das informações são diversas variando desde a aquisição do produto concorrente e a análise, uma a uma, das características anunciadas, até a busca de informações necessárias com usuários, na literatura, em feiras e exposições, na Internet e em outras fontes. Muitas vezes também são utilizados, na análise da concorrência, relatórios de avaliação e comparação entre produtos de diferentes concorrentes tais relatórios são montados por entidades idôneas e insuspeitas de pretender favorecer a um dos produtos.

O fornecimento de matérias-primas, de tecnologias ou de serviços oriundos dos parceiros fornecedores ao negócio acontecem em troca de determinado lucro ou ganho, além de acreditarem em certas garantias, pois são eles, os fornecedores, os provedores das entradas de insumos no negócio. Há que existir a confiança e a fidelização na relação comprador com o fornecedor.

Bem sabemos que é preciso perceber, no mercado, que percentual a empresa ingressante (o negócio novo) deseja alcançar e em quanto tempo conquistará a fatia mercadológica. Os clientes, os concorrentes e os fornecedores podem ser identificados mediante a aplicação de sucessivas e inquietadoras perguntas que fornecerão o norte de ação para o futuro gestor. Vamos pontuar!

CLIENTES

Qual o tamanho da clientela-alvo? Quantas pessoas, proporcionalmente, estariam interessadas em comprar o novo produto?

Qual era a demanda, em quantidade, pelo produto carro chefe que pretendo lançar?

Qual era o perfil de tais consumidores (faixa etária, renda, escolaridade, procedência e outros)?

Quais os hábitos de compra dos consumidores? Como eles gostariam que o novo produto chegasse até eles?

Como os clientes desejavam um tipo de produto, produto carro chefe, como o que lançarei (atributos, aspecto, benefícios, valor agregado)?

Que preço os clientes estariam dispostos a pagar pelo produto, mestre, que lançarei?

Conseguindo coletar boa parte destas respostas, ancoradas nestas perguntas norteadoras, consegue-se construir o perfil do cliente potencial que finalmente se

tornará o cliente real, após as investidas corretas e oportunas... Oferecendo um produto diferenciado.

CONCORRENTES

Quais são os maiores concorrentes?

Que produtos (bens e serviços) eles oferecem?

Quais os seus pontos fortes (+) e os seus pontos fracos (-)?

Que tipo de produto seria concorrente do meu produto mestre ou produto carro chefe?

Esses produtos atendem a toda a demanda?

Qual o grau de satisfação dos clientes?

Qual o grau de fidelização dos clientes às empresas já estabelecidas?

Qual seria a reação dos concorrentes à entrada do meu negócio no mercado?

Concorrentes... Precisamos achá-los para conhecê-los. Nem sempre os nossos concorrentes são os que figuram visíveis fisicamente ou se aproximam para conhecer o negócio novo que surge. Os nossos concorrentes reais e que podem abalar nossa empreitada e boa parte dos investimentos realizados habitualmente permanecem silenciosos agindo paralelamente ao nosso sucesso ou ao nosso insucesso.

FORNECEDORES

Quais são os fornecedores?

O que eles oferecem?

Quais as condições de fornecimento: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, dentre outras?

Para quais concorrentes fornecem?

Quais os pontos fortes (+) e os pontos fracos (-)?

Como é importante conhecê-los, verdadeiramente e convencê-los da necessidade de uma duradoura, firme e síncrona parceira. Os fornecedores, parceiros, podem fortificar e consolidar uma empreitada com uma sólida colaboração. Por outro lado podem, também, contribuir para a derrocada do negócio quando inúmeras vezes não corresponderem às demandas, expectativas, e desejos dos compradores que por sua vez ofereceram um produto ao consumidor, cliente final.

TÓPICO 3

Análise do setor: fortalezas, oportunidades, deficiências e ameaças

OBJETIVO

- Demonstrar, mediante a análise do setor de alimentos e bebidas, as fortalezas, oportunidades, deficiências e ameaças pertinentes ao negócio moldado e iniciado

Para alcançar o sucesso, o gestor deve saber criar seu próprio empreendimento. Deve saber administrar o seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado, obtendo retornos significativos aos investimentos efetuados. Isto significa por em prática as sete partes da gestão que convencionamos a apresentar como PODC³S. Já estudamos tal formação e bem sabemos que a apresentação nos remete as iniciais das sete palavras, lembrando-se que a letra “c” se repetirá três vezes, por serem três distintas palavras; lembrando-os: planejar, organizar, dirigir, comandar, coordenar, controlar e selecionar. Isto significa administrar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

O clima organizacional provocado, criado pela alma empreendedora envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Deve, entretanto, reservar um amplo espaço para a racionalidade. O equilíbrio entre aspectos racionais e emocionais no negócio é alicerce para gestões exitosas. O empreendedor precisa saber definir seu negócio, conhecer profundamente o cliente e suas necessidades e desejos, definir a missão e a visão do futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar uma equipe coesa, lidar com assuntos de produção, marketing e finanças, inovar e competir em um cenário cheio de oportunidades e da mesma forma repleto de ameaças.

Em um mundo carregado de mudanças e transformações que se sucedem em velocidade crescente, o gestor carece de rapidez e de agilidade na tomada de decisões e na alteração de rumos quando for possível vislumbrar nas oportunidades,

fortalezas para o negócio e saber perceber nas ameaças como se defender para que as deficiências organizacionais, já conhecidas, não aflorem.

Bem sabemos que os pequenos negócios (devemos começar pequenos) possuem uma enorme flexibilidade e facilidade nas manobras estratégicas e na mudança rápida em seus mercados, produtos (bens e serviços). Os pequenos restaurantes, bares, os quiosques, os carrinhos de comidas rápidas possuem características específicas, por serem negócios menores, com agilidade, inovação e uma incrível rapidez de resposta às intempéries do mercado. Bem sabemos que se um determinado tipo de recheio para uma massa, por exemplo, não tem sido mais aceito ou é constituído por uma matéria-prima escassa no comércio do lugar, rapidamente mudaremos estrategicamente a apresentação do produto a fim de aproveitar as vantagens típicas da situação e não sofrer com a ideia de perda.

A cada dia entra no mercado e passa a constar no cenário competitivo, pelo menos de início, uma imensa variedade de pequenas e médias empresas, demonstrando a pujante vitalidade de nossa economia. Por outro lado, o número de empresas pequenas e médias, principalmente, que encerram suas atividades é extremamente preocupante. Os motivos da mortalidade prematura dos pequenos negócios residem não no mercado ou no produto, e sim no amadorismo percebido na condução dos negócios, ou seja, na maneira improvisada de gerir (de PODC³S) as pequenas empresas.

Para você que deseja abrir seu próprio negócio, seu meio de hospedagem ou seu restaurante, ou bar, ou lanchonete, instalar sua própria empresa no seu município, empreender uma firma, ganhar autonomia e independência financeira ou ampliar e expandir os negócios, já existentes, da família; cabe o desejo de muita sorte. Esta sorte, necessária, no entanto, não será o suficiente sem que você conheça a sua vantagem competitiva, sabendo exatamente o que fazer, quando fazer, quanto investir, como proceder e onde iniciar.

O conhecimento é o principal recurso inicial e a garantia do sucesso. Inacreditavelmente muitos desprezam a coleta de dados, o armazenamento e processamento destes dados que podem ser transformados em informações cujo estudo, por sua vez, destas informações pode produzir um conhecimento abalizado sobre o mercado e sobre a proposta de negócio para que esta seja criteriosamente montada, modelada. A desinformação costuma ser o ingrediente para a morte prematura de pequenas empresas. Seja uma lanchonete ou um quiosque de merendas, as ponderações iniciais devem existir; sempre. Aqui as denominamos perguntas de partida. Pelo menos estas três iniciais devem existir, não desprezando as outras que já estudamos.

PERGUNTAS DE PARTIDA

Por onde começar?

Como planejar as minhas ações?

Como elaborar o projeto?

ANÁLISE DO SETOR

A Análise do Setor ou a Análise do Mercado, como Salim (2005) prefere indicar, se dá com a observação das feições circundantes da gestão. Na Análise da Situação, todos os métodos de planejamento de projetos incluem uma percepção dos participantes, dos problemas e das soluções e do entorno do projeto propriamente dito.

A análise da participação concentra-se nos principais agentes, nos interesses e objetivos, assim como nas inter-relações. Com a análise pretende-se obter uma noção detalhada da realidade social e das relações de força.

A percepção dos problemas e das soluções não existem independentemente das pessoas que os têm, criam ou polemizam. De acordo com o grau de sofrimento, as soluções, dinamicamente, fervilharão em meio ao caos. O impasse ou o conflito muitas vezes são fomentadores de excelentes soluções, no entanto, em contra partida, o desejo de resolver um problema ou impasse nem sempre é a força motriz por detrás de uma mudança.

Os fatores relevantes relativos ao entorno do Projeto do Plano de Negócio devem igualmente ser incorporados na Análise do Setor. Esses fatores são considerados relevantes se influenciarem o processo de execução e os efeitos esperados. São condições ponderosas como as jurídicas, econômicas, de organizações doadoras, tecnológicas, de concepções técnicas e as naturais e geográficas.

Sentir o entorno antes se conhecendo profundamente para ousar o vôo do negócio é principalmente saber o que somos, como somos e como queremos ficar... Quando queremos chegar. O nosso produto principal é a comida que é fornecida e o nosso serviço é o atendimento ritualizado e diferenciado que se presta aos clientes. Em negócios de A&B é necessário ter uma comida com qualidade e diversidade, que não seja encontrada em muitos restaurantes e similares, ao mesmo tempo em que se deve ter muita preocupação com o aspecto de saúde. Essas características devem ser percebidas pelos clientes. Tem-se, dessa forma, que primar pela qualidade no atendimento, buscar as novas opções de comidas e bebidas, ficar atentos aos concorrentes e ter muito cuidado com a possível inexperiência do gestor. Este gestor, você, deve saber sentir, identificar e trabalhar, constantemente:

- Fortalezas: ver o que tem de melhor, o que é destacável. Verificar atributos, características, particularidades que os concorrentes sabem que o gestor possui e que são impulsionadoras do sucesso do negócio. Os pontos positivos devem ser postos em evidência.
- Oportunidades: verificar o que é possível desenvolver ou o que é possível perceber de positivo e capturar. Como as oportunidades surgem cotidianamente. O gestor deve permanecer inquieto e, sempre atento, se sentir capaz de capturar, de participar de oportunidades mercadológicas que favoreçam e projetem o teu negócio.
- Deficiências: analisar o que se tem de pior, aquilo que pode ser melhorado. Não é constrangedor saber identificar fraquezas. Não é desonroso reconhecer uma falha ou erro. Saber errar é o melhor acerto. Saber consertar é louvável e pertinente em uma gestão equilibrada e harmoniosa. Todos têm deficiências que devem ser identificadas e minimizadas.
- Ameaças: verificar o que deve ser evitado, o que preciso repudiar. As ameaças são embaraços calamitosos e muitas vezes incontroláveis. Como evidenciamos, tantas vezes, o controle na gestão de alimentos e bebidas faz-se conveniente por que as ameaças, muitas vezes são externas à organização e advindas do macro-ambiente. Não são evitáveis, contudo são contornáveis ou neutralizadas. O gestor precisa ter esta habilidade para reverter cenários ameaçadores.

MENSAGEM FINAL

Fechamos mais uma disciplina da matriz curricular do nosso Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria; um curso de formação de gestores para os empreendimentos hoteleiros. Gostaria de lembrá-los, neste tempo que já nos aproximamos do término do nosso curso, de algumas peculiaridades relevantes.

A gestão de estabelecimentos hoteleiros é um intrigante, envolvente e interessante tema de estudos da gestão dentre os situados no eixo tecnológico hospitalidade e lazer, em seu conjunto pluralizado. O futuro gestor de empreendimentos hoteleiros precisa conhecer, profundamente, as várias vertentes do conhecimento que envolvem o entendimento do fenômeno turístico. Deve, ainda, passar, durante as investigações, pelos fundamentos de áreas como administração, economia, contabilidade, sociologia, antropologia, história, geografia e outras detentoras de parte do conhecimento humano; todos abalizadores e fomentadores da gestão hoteleira.

Há toda uma base teórica necessária e criteriosamente oferecida para ser esmiuçada seguindo uma seqüência coerente com o direcionamento pertinente à formação e preparação do futuro gestor, empreendedor de estabelecimentos hoteleiros. A partir dessa base teórica é possível admitir que em empreendimentos hoteleiros, por exemplo, a) saber receber não é suficiente se não se sabe acolher e b) conhecer as relações nos envolve de forma mais eficiente e eficaz no fazer diário do gestor competente e habilidoso. Este gestor precisa entender os produtos que se agregam ao formato de hospedar sem que as práticas se confundam ou permeiem o construir coletivo e harmônico da gestão; da gestão como um todo.

Neste estudo da gestão de estabelecimentos hoteleiros aprendemos a perceber e a respeitar as outras gestões paralelas relacionadas à hotelaria. Uma delas foi a gestão de alimentos e bebidas ou simplesmente gestão de A&B. Desde a iniciação ao estudo de alimentos e bebidas, seguido dos ensinamentos sobre os sistemas de reserva, recepção e sala-bar ombreados as investidas teóricas sobre as bases da produção culinária e os serviços de coquetelaria e vinhos que nos deliciasamos com as sucessivas aprendizagens sobre a gestão do fazer e consumir alimentos e bebidas.

Agora finalizamos este momento de estudos que teve a intenção de proporcionar uma melhor compreensão da gestão de A&B com um direcionamento ao controle, como parte da investigação desta gestão. Espero que você tenha se sentido convidado a mergulhar, definitivamente no saber histórico da alimentação humana; contemporaneamente pensado e exibido por intermédio do uso de diferentes tipos de serviços. Para tanto nos instiga, constantemente, uma contundente sondagem das formas de controle necessárias para a exitosa aplicação da gestão de A&B, de forma que posteriormente, devidamente instrumentalizados, você consiga sugerir, projetar e montar um negócio que demonstre alimentos e bebidas.

Não deixe de tentar... Não deixe de acertar.

Marcel Waline de Carvalho Ferraz Fernandes
Professor conteudista

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Célia C. C. de. **Guia de utilização**: alternativas alimentares: aproveitamento integral dos alimentos de origem vegetal. Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 1997. (Coleção Alternativas Alimentares).

CÂNDIDO, Índio. **Copeiro**. Canoas (RS): Editora da ULBRA, 1998. (Coleção Labor; 1).

CASCUDO, Luís da Câmara. **História da alimentação no Brasil**. São Paulo: Global, 2004.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2000.

_____. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CATANI, Antônio Arlei. A gastronomia e o turismo. In: CORIOLANO, Luzia Neide Menezes Teixeira (coordenadora). **Turismo**: gestão da cadeia produtiva. Fortaleza: Universidade Aberta do Nordeste; Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2008. (Curso Turismo: gestão da cadeia produtiva, fascículo 06, p. 97-112).

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, [entre 1999 e 2009].

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CEARÁ. Secretaria de Saúde do Município de Fortaleza. **Manual de normas higiênicas para estabelecimentos que servem alimentos**. Fortaleza: SEBRAE Ceará (Co-Edição), 1995. (Série Turismo).

CRACKNELL, H. L.; NOBIS, G. **Manual prático do serviço de restaurante(s)**: (como deve funcionar um moderno restaurante, desde a organização ao serviço a prestar ao cliente). Tradução de Francisco de Oliveira Faia. Revisão técnica de José Fernando Travassos. Portugal: Edições CETOP, 1996.

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos e bebidas**. Caxias do Sul (RS): EDUCS, 2001.

DICCIONARIO de los alimentos. México (DF): Publicaciones Marcombo; Espanha: Ediciones Cedel, 1983. (Colección Consejos para vivir con salud).

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier; Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. (Sexta Parte; As aptidões para administrar; 31.

Os Controles, o Controle e a Administração, p. 503-516).

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996. (Série Apontamentos; 35).

FERNANDES, Caloca. **Viagem gastronômica através do Brasil**. Design Sylvia Monteiro. São Paulo: Editora SENAC São Paulo; São Paulo: Editora Estúdio Sonia Robatto, 2002.

FLANDRIN, Jean-Louis; MONTANARI, Massimo (Diretores). **História da alimentação**. Tradução de Luciano Vieira Machado e Guilherme João de Freitas Teixeira. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FREUND, Tommy. **Técnicas de alimentos e bebidas**. Rio de Janeiro: Infobook; Rio de Janeiro: IBPI Editora, 2000. (Cadernos técnicos de turismo).

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007. (13; Controle; p. 262-280).

KINTON, Ronald; CESERANI, Victor; FOSKETT, David. **Enciclopédia de serviços de alimentação**. Tradução de Anna Terzi Gioval. São Paulo: Livraria Varela, 1998.

LARA MARTINEZ, Jorge L. **Dirección de alimentos y bebidas en hoteles**. México: Limusa – Grupo Noriega Editores, 1999.

LEAL, Maria Leonor de Macedo Soares. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 1998.

MARQUES, José Albano. **Manual de cozinha e copa**. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2002.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo: HARBRA, 1998. (Controle de Operações Organizacionais; Parte 5; p. 462-569).

MELHORAMENTOS dicionário prático da língua portuguesa. Apresentação de Antônio Houaiss. Coordenação geral de Francisco Marins. Lexicografia de Aleixo Rosut, Ary Tupinambá Pereira, José Curado e Theodoro Henrique Maurer Jr. São Paulo: Cia Melhoramentos, 2006.

MÉXICO. Secretaría de Turismo. Sistema Nacional de Capacitación Turística. Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. **Manual del puesto de contralor de costos de alimentos y bebidas**. Colaboración de Vidal Alvarez y Asociados, S. C. Diseño de Guillermo Avalos Ceja y Felipe Martinez Ancona. Formación de Guillermo Avalos Ceja. México: Noriega Limusa, 1991.

MEZOMO, Iracema F. de Barros. **Os serviços de alimentação**: planejamento e administração. Capa de Gabriela Guenther. Barueri, SP: Manole, 2002.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual de organização de banquetes**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000. (Apontamentos Hotelaria; 46).

PINHEIRO, Rúbia Valério. Capacitação para serviços em restaurantes e bares. In: CORIOLANO, Luzia Neide Menezes Teixeira (coordenadora). **Turismo**: gestão da cadeia produtiva. Fortaleza: Universidade Aberta do Nordeste; Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha; Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2008. (Curso Turismo: gestão da cadeia produtiva, fascículo 09, p. 145-160).

RATATOING. Direção de Michelle Gabriel. Produção de Alc McHaddo. Intérpretes: Douglas Guedes, Elisa Vilon, Sidney Ross, Cleber Martins, Cláudio Satiro, Francisco Freitas, Raul Schlosser, Fernanda Padilha e Cláudia Victória. Roteiro: Marcos Hirsch. Produção Executiva: Maurício Milani. Desenho de personagens: Alc McHaddo. Coordenação de Produção: Crícia Giamatei. [S.l.]: Videobrinquedo; Ágata Tecnologia Digital Ltda., [200-?]. 1 DVD (45 minutos), sonorizado, colorido.

REAY, Julia. **Restaurantería básica**: administración del servicio de alimentos. México: Trillas, 1997. (Série Trillas Turismo).

SADURNÍ, Carme Picas; CASTELLS, Anna Vigata. **Técnicas de pastelería, panadería y conservación de alimentos**. Dibujos de interior de Coral Muñoz. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

SALIM, Cesar Simões, et al. **Construindo planos de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier; Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SERVIÇOS de bebidas no restaurante. Diretoria de Formação Profissional. Coordenadoria de Recursos Instrucionais. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC): Departamento Nacional, [entre 1980 e 2000]. 1 videocassete (27 minutos), VHS, sonorizado, colorido. (Série Vídeo Restaurante).

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE ÁGUAS MINERAIS, CERVEJAS E BEBIDAS EM GERAL NO ESTADO DO CEARÁ. **A indústria de bebidas do Ceará**: história e diagnóstico. Fortaleza: SINBECE, 1992.

SOUZA, Fabrício Gomes de. O empreendimento hoteleiro e o setor de alimentos e bebidas: uma relação intrínseca. **Revista de divulgação cultural (RDC)**. Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), Universidade Regional de Blumenau (URB), Blumenau (SC), v. 27, nº 87, p. 107-111, quadrimestral, setembro/dezembro, 2005.

TEICHMANN, Ione Mendes. **Cardápios**: técnicas e criatividade. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2000. (Coleção Hotelaria).

_____. **Tecnologia culinária**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2000. (Coleção Hotelaria).

TIPOS de restaurante e atribuições do pessoal. Diretoria de Formação Profissional. Coordenadoria de Recursos Instrucionais. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC): Departamento Nacional, [entre 1980 e 2000]. 1 videocassete (28 minutos), VHS, sonorizado, colorido. (Série Vídeo Restaurante).

TIPOS de serviços. Diretoria de Formação Profissional. Coordenadoria de Recursos Instrucionais. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC): Departamento Nacional, [entre 1980 e 2000]. 1 videocassete (22 minutos), VHS, sonorizado, colorido. (Série Vídeo Restaurante).

TORRE, Francisco de la. **Administração hoteleira**: parte II: alimentos e bebidas. Tradução de Dolores Martin Rodrigues Corner. São Paulo: Roca, 2002.

VASCONCELLOS, Frederico; CAVALCANTI, Eudemar; BARBOSA, Lourdes. **Menu**: como montar um cardápio eficiente. São Paulo: Roca, 2002.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução de Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri, SP: Manole, 2002.

ZURITA, Tomaz; LOPES, Ellen. **A qualidade na área de alimentos e bebidas**. Banas Qualidade: gestão, processos e meio ambiente. A evolução da qualidade: edição histórica. Editora Epse, São Paulo, SP, v. 16, nº 172, p. 36-38, ano XVI, setembro, 2006.

