

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Informática**  
**Curso de Engenharia de Produção**

**Qualidade: O Alicerce Central de um Restaurante**

*Bruno Cezar Perego*

**TCC-EP-12-2008**

**Maringá - Paraná**  
**Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Informática  
Curso de Engenharia de Produção

**Qualidade: O Alicerce Central de um Restaurante**

*Bruno Cezar Perego*

**TCC-EP-12-2008**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. MSc. Daily Morales

**Maringá - Paraná  
2008**

**Bruno Cezar Perego**

**QUALIDADE: O ALICERCE CENTRAL DE UM RESTAURANTE**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

---

Orientador(a): Prof. MSc. Daily Morales  
Departamento de Informática, CTC

---

Prof<sup>(a)</sup>. Daiane Maria de Genaro Chiroli  
Departamento de Informática, CTC

Maringá, setembro de 2008

## RESUMO

Este trabalho irá em um primeiro momento relatar o surgimento dos primeiros restaurantes e mostrara a forma com eles são vistos, classificados e entendidos pelo consumidor. Será abordado a forma como este se comporta e quais fatores influenciam na decisão de consumo. Na seqüência, será exposto um breve estudo teórico sobre a qualidade de serviços e como este influencia a satisfação do cliente.

Objetivando realizar um comparativo estudo de caso (ideal/real), ainda no embasamento teórico, será abordado os principais aspectos de um restaurante (cardápio, armazenamento, localização, aspectos visuais, ambiente, atendimento, sonorização, funcionários, entre outras coisas) que merece toda atenção da gerência e são cruciais para o sucesso do negócio.

Finalizando o trabalho, é realizado um estudo de caso baseado em um restaurante da cidade de Maringá. Comparações, sugestões e conclusões foram desenvolvidas.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	vi
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa.....	1
1.2 Definição e delimitação do problema.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo geral.....	2
1.3.2 Objetivos específicos .....	2
<b>2 RESTAURANTES.....</b>	<b>2</b>
2.1 Surgimento dos restaurantes .....	3
2.2 Classificação dos restaurantes.....	7
2.3 Gerenciamento de restaurantes.....	10
2.4 O Consumidor de alimentos .....	17
2.4.1 Comportamento do consumidor.....	18
2.4.2 Fatores que influenciam a decisão de consumo.....	19
2.5 Conceitos de serviços e atendimento.....	22
2.5.1 Qualidade de serviços .....	22
2.5.1 Satisfação dos clientes.....	24
2.5.2 Qualidade do atendimento.....	24
2.5.2.1 Apresentação dos funcionários.....	26
2.5.2.2 Funcionários – um cliente interno.....	26
2.6 Características dos alimentos.....	28
2.6.1 Manipulação dos alimentos .....	31
2.6.2 Armazenamento.....	32
2.6.3 A qualidade dos pratos.....	33
2.7 Qualidade do cardápio.....	34
2.7.1 Aspectos visuais do cardápio.....	35
2.8 Qualidade do Ambiente .....	36
2.8.1 Qualidade da decoração.....	36
2.8.2 Cores e pinturas.....	37
2.8.3 Tratamento acústico e sonorização.....	37
2.9 Localização.....	39
2.10 Custos.....	40
2.11 Custo da “Não Qualidade” .....	40
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>41</b>
4.1 Toca restaurante .....	41
4.2 Atendimento.....	42
4.3 Manipulação e armazenamento dos alimentos.....	42
4.4 Qualidade do cardápio .....	44
4.5 Funcionários.....	45
4.6 Tratamento acústico e sonorização.....	45
4.7 Variedade e qualidade do cardápio.....	46
4.8 Qualidade do ambiente .....	48
4.9 Localização.....	49
4.10 Layout.....	50
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>54</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE UM RESTAURANTE.....	23
FIGURA 2: DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE ALIMENTO.....	29
FIGURA 3: FACHADA DA TOCA RESTAURANTE .....	41
FIGURA 4: MESA FRIA, MESA QUENTE E BALANÇA COM IMPRESSORA.....	42
FIGURA 5: PANO MULTIUSO NO BALCÃO.....	43
FIGURA 6: RECIPIENTES PLÁSTICOS AO TEMPO.....	44
FIGURA 7: RECIPIENTES PLÁSTICOS NA ESTANTE.....	44
FIGURA 8: FUNCIONÁRIOS DA TOCA RESTAURANTE.....	45
FIGURA 9: LIQUIDIFICADOR, ESPREMEDORES DE SUCO E REFRIGERADOR DO BAR.....	46
FIGURA 10: MESA QUENTE.....	46
FIGURA 11: MESA FRIA.....	47
FIGURA 12: DECORAÇÃO DO SALÃO DE MESAS.....	48
FIGURA 13: LOCALIZAÇÃO DO TOCA RESTAURANTE E DOS DEMAIS RESTAURANTES DO JARDIM UNIVERSITÁRIO.....	48
FIGURA 14: LAYOUT ATUAL.....	47
FIGURA 15: LAYOUT PROPOSTO.....	55
FIGURA 16: LEGENDA DAS FIGURAS 14 E 15 .....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APPCC      Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle



# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Justificativa**

A gastronomia é a maior fonte de lazer nos centros urbanos. É em um restaurante e que as pessoas saciam muitas de suas necessidades físicas e psíquicas. As pessoas sentem necessidade de se relacionar, comer uma boa comida, beber uma boa bebida, ver e serem vistas, escutar uma boa musica, entre outras coisas que obtemos em um restaurante. Entretanto, para que as necessidades do cliente sejam satisfeitas é necessário que o estabelecimento apresente um nível de qualidade elevado.

Diante do que foi exposto, este trabalho foi elaborado visando em um estágio inicial descrever o que é esperando de um estabelecimento de alta qualidade e posteriormente comparar a um restaurante real, por meio de um estudo de caso.

## **1.2 Definição e delimitação do problema**

Montar um restaurante passa pela cabeça de muita gente porque esse parece ser um ramos do comércio onde há menos segredos. Um certo talento culinário, um imóvel disponível ou a possibilidade de se tornar alguém notório motivam algumas pessoas a se aventurarem no ramo. Porem este mercado é disputado em regime de concorrência acirrada e devido a despreparação da maioria desses micro-empresários o negócio vai a falência em poucos meses.

Este trabalho irá abordar este problema e mostrar que um estabelecimento devidamente preparado tem todas as chances de se tornar um empreendimento de sucesso. O estudo de caso será baseado em um restaurante da cidade de Maringá, no ano de 2008.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar as qualidades exigidas para que um restaurante se torne um negócio de sucesso e provar a eficácia destas qualidades em um restaurante que servirá de base para o estudo de caso.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Este trabalho irá mostrar que apesar do ramo de restaurantes ter a maior mortalidade (em torno de 80%) dos empreendimentos, ainda sim é uma atividade com alto potencial, desde que, a qualidade seja colocada como pilastra principal.

Mostraremos que a qualificação dos proprietários e dos funcionários deve ser primordial. Um restaurante sem pessoas especializadas tende a ficar ultrapassado. É necessário que estes estabelecimentos estejam em constante atualização.

A qualidade não é somente oferecer uma comida saborosa e atender bem o cliente. A qualidade em um restaurante engloba tudo o que há dentro do estabelecimento. A qualidade deve estar presente na decoração, no som, na higiene, no cardápio, nos objetos e em todas as outras partes do restaurante.

## **2. RESTAURANTES**

A época contemporânea caracterizou-se pela revolução industrial, que teve como consequência o êxodo rural e a urbanização, atingindo a história da alimentação em vários aspectos, principalmente o desenvolvimento das indústrias alimentares.

Nessa época, a mulher passou a trabalhar fora de casa, tendo menos tempo para as tarefas domésticas, começou a adquirir aparelhos para ajudá-la na manutenção da casa e na preparação das refeições. Passou a ter necessidade de controlar seu tempo e aproveitá-lo eficientemente para o alcance de suas metas. Dessa forma, as pessoas economicamente ativas, que vivem nos centros urbanos, passaram a dar menor atenção à refeição e maior atenção ao trabalho.

### **2.1 Surgimento dos Restaurantes**

É difícil localizar as origens mais remotas dos restaurantes e bares. Na época do Império Romano, nos núcleos urbanos mais desenvolvidos ou nas estradas que os interligavam havia os taverneiros, que ofereciam comida e bebida aos viajantes (MARICATO, 2004).

Há muitos séculos, a cozinha francesa vem mantendo a primazia no cenário gastronômico mundial. Desde o final da Idade Média, época a que remonta a tradição dos "Banquetes de Estado" que fizeram a fama do Palácio de Versalhes e cujos pratos eram concebidos e apresentados de modo a realçar as ambições e divulgar a grandeza do anfitrião e de sua terra, os cozinheiros franceses já eram considerados os melhores nessa arte e seguiram se aprimorando até hoje (BRANDÃO, 2008).

Tanto se aprimoraram que, a partir do século XVIII, mais exatamente da Revolução Francesa, que Paris passou a ser considerada a Capital Gastronômica do Mundo, concentrando recursos culinários de todas as espécies: os melhores cozinheiros, os melhores e mais diversificados ingredientes e os paladares mais sensíveis estavam em Paris. As províncias francesas contribuíam para a glória da cozinha nacional enviando à Capital seus presuntos, salsichas, queijos, peixes, aves, ervas aromáticas e, até mesmo, tortas (BRANDÃO, 2008).

Paris foi ainda, nessa mesma época, berço de uma outra revolucionária novidade no campo da alimentação quando, em 1765, Monsieur Boulanger, um vendedor de sopas, um homem de marketing nato, resolveu colocar em seu estabelecimento da Rue Bailleul, perto do Louvre, algumas mesas à disposição de seus clientes que, até então, tomavam seus caldos restauradores (bouillons restaurants) em canecas e em pé (BRANDÃO, 2008).

Depois disso, diante do número cada vez maior de pessoas que por causa da Revolução chegavam de todas as partes a Paris, Monsieur Boulanger, homem atento às necessidades de sua época, começou a se perguntar onde poderiam elas se alimentar além das tabernas com suas rústicas e pouco variadas opções (BRANDÃO, 2008).

E, foi assim, que Monsieur Boulanger passou dos caldos a uma variedade de pratos sólidos servidos em porções individuais, no que foi seguido por um grande número de imitadores que, para se diferenciarem da concorrência mais antiga, passaram a se auto denominarem "Restaurants", adotando o nome do caldo nutritivo que, supostamente, "restaurava" as forças (BRANDÃO, 2008).

A sofisticação de Paris propiciou o aparecimento dos restaurantes, que possibilitarão a variação dos pratos, a evolução do comportamento à mesa, o aperfeiçoamento dos serviços. Divesos gastrônomos surgiram nesta época e escreveram famosos livros de culinária (MARICATO, 2004).

A Revolução Francesa acabou com as corporações e provocou uma debandada dos nobres, deixando seus ótimos cozinheiros disponíveis para se lançarem a esses novos empreendimentos. Logo surgiram os bistrôs, pequenos estabelecimentos onde uma família servia refeições típicas (MARICATO, 2004).

Na América, eles surgiram do modelo europeu de tabernas e estalagens. As tabernas eram casas públicas especializadas em bebidas e fornecimento de alimentos para a população local. Já as estalagens localizavam-se à beira da estrada oferecendo cama e comida ao viajante. No Brasil, o desenvolvimento da indústria de restaurantes está associado à indústria de hotéis. Sua grande expansão se deu no período de 1930 a 1951, com a abertura dos hotéis-cassino. Neste período, pouca notícia se teve de estabelecimentos exclusivos para comer. Depois da

proibição dos cassinos pelo governo, essa indústria se estagnou e, somente a partir de 1964, iniciou uma nova e contínua expansão até os dias atuais (REBELATO, 1997).

Nos tempos atuais, a refeição fora do lar deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. Tornou-se uma tendência dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhados pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada, entrega de pizzas a domicílio e lavanderias rápidas.

Esses serviços tradicionalmente executados pelas mulheres dentro do lar surgiram recentemente em função do novo papel assumido no contexto atual da sociedade, no qual as mulheres passaram a buscar a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado, bem como pela forte necessidade de auxílio financeiro familiar, em virtude das diversas ocorrências políticas e governamentais que vieram a alterar as necessidades básicas de sobrevivência e bem-estar da sociedade, deixando de exercer, dessa forma, essas atividades domésticas caracterizadas como não lucrativas.

As pessoas, de um modo geral, exigem mais tempo de lazer no dia-a-dia e a taxa de expectativa de vida está crescendo. Aliado a esses fatos constata-se a tendência crescente da urbanização e o aumento da renda per capita, que pode ser entendido como uma melhor distribuição da riqueza e potencializador dos gastos individuais. São fatores que impactam fortemente na geração de demanda pelos serviços de alimentação (REBELATO, 1997).

Nos dias atuais, há um tipo de público que passou a utilizar o restaurante diariamente por uma questão de comodidade, não se interessando pela contabilidade mais vantajosa. Essas pessoas preferem não lidar com empregada em casa ou ter de ir ao supermercado para fazer compras mensalmente e ainda correrem o risco de prejuízos quanto a perecibilidade dos alimentos em virtude do consumo inapropriado ou divergência entre a quantidade realmente consumida e a adquirida. Somando a estes fatos, nos finais de semana e feriados, a refeição fora de casa é tida como uma opção de lazer, o que representa em alguns restaurantes um movimento maior, necessitando de um cardápio mais requintado, com preços também diferenciados.

## 2.2 Classificação dos Restaurantes

Segundo Fonseca (2002), Grimal e Serra (1997), podemos classificar os restaurantes em 3 tipos básicos, conforme mostrado no quadro 1:

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
Tradicional	Cardápio extenso com preparação tradicional e aceitação geral. Serve um público eclético. A decoração é normalmente simples e as louças sem muito luxo ou sofisticação.
Internacional	Na maioria, localizados em hotéis e possuem cardápios com preparações reconhecidas e consagradas internacionalmente. O ambiente é decorado de forma clássica e sóbria, com enxovais e baixelas de primeira linha, com música e eventualmente um piano-bar. Apresentam uma excelente carta de vinhos.
Gastronômico	Associação de um chef de cozinha de renome e um cardápio com grande inventividade. Apresentam ambientes decorados de maneira muito elegante e com uma brigada de sala e cozinha bem treinada. Possui a figura do sommelier, profissional responsável pela carta de vinhos. O Chef está sempre presente e costuma apresentar o menu confiance ou menu degustation.

**Quadro 1: Classificação dos restaurantes.**  
 Fonte: Fonseca (2000, p. 52) e Grimal e Serra (1997).

Podemos também sub-classificar em outros 25 tipos, conforme mostrado no quadro 2, na seguinte página:

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
Especialidades	Apresentam cardápios restritos dentro de uma especialidade, como: comida baiana, comida brasileira, grelhados, etc.
Grill	Casa especializada em grelhados, a palavra vem do inglês que significa “grelha”. Apresentam um ambiente elegante.
Brasseries	É um restaurante e casa de bebidas ao mesmo tempo. Típica da Baviera. Existem dois salões, um para a comida e outro para a bebida.
Choperias	São adaptações das brasseries européias. O cardápio sofre a maior alteração pois serve petiscos ao invés de comida típica alemã. Não diferenciam os ambientes e servem comidas e bebidas no mesmo local. A rotatividade é baixa, mas o consumo é relativamente alto.
Fusion Food	É a mescla de elementos de várias culturas, que podem ser diversos, como os métodos de cocção, apresentação dos alimentos, molhos ou ingredientes. É uma culinária da criação, da combinação e de laboratório. Tem sido uma tendência mundial.
Típicos	Apresentam as seguintes variações: por país (Japonês, Francês, etc); por região (Mineiro, Romano, etc); por gênero (Pizzaria, Churrasco, etc) Além da culinária típica existe a preparação do ambiente de acordo com a cultura e hábitos relacionados com a proposta.
Fast-Food	Comida rápida, os produtos são vendidos de forma simples e descomplicada.
Coffee shop	São restaurantes com cardápios de fácil preparação e apresentação. Funcionam 24 horas com comidas de preparo rápido e variado.
Casual Dinning	Restaurantes com características de coffee shop mesclado com fusion food e grill. Cardápio mais representativo em termos gastronômicos.
Self-Service	Restaurantes de auto-serviço. Reduz custos e aumenta a rapidez no serviço. Visa clientes com limitação de tempo ou de orçamento. Existe a modalidade de “comida por quilo”.
Coletividade	Restaurantes situados em prédios ou complexos industriais e comerciais com o intuito de oferecer alimentação para os empregados da respectiva empresa.
Catering	Especializado em preparação de alimentos em meios de transporte com exceção de navios. Prepara alimentos para trens, ônibus e aviões. Exigem uma série de preocupações e detalhes.
Buffet	Especializada no fornecimento de serviços de alimentação em lugar definido pelo cliente ou ainda em espaço reservado para um evento específico.

**Quadro 2: Sub-classificação dos restaurantes (continuação).**

Casas noturnas	Lugares de distração com música e dança, alimentos e bebidas.
Rotisseries	Casas de massas frescas ou italianas, que vendem pratos prontos e para viagem, carnes assadas ou grelhadas, massas e molhos prontos.
Casas de chá	O serviço vai do mais simples com apenas chá e biscoito, até o mais requintado com diversos chás, leite, chocolate, bolachinhas, torradas, bolos, tortas e salgados. Ambientação colonial e clientela diversificada.
Docerias	Variam muito de configuração, com lojas muito pequenas como quiosques ou grandes lojas. Além de doces oferecem salgados que podem ser consumidos no local.
Sorveterias	Os sorvetes artesanais são o grande diferencial deste segmento.
Pubs	Fenômeno tipicamente inglês. Bares onde as pessoas se reúnem para beber e tem hora marcada para abrir e fechar e servem basicamente bebidas alcoólicas.
Drugstore	Designa um conjunto de drogaria/farmácia/casa de especiarias e snack-bar onde se encontra de tudo. No Brasil surgiram com o nome de lojas de conveniência.
Free-flow	Lugar onde os alimentos são distribuídos em várias ilhas para evitar filas e esperas, é usado em eventos que envolvam muitas pessoas e que precisam estar juntas no mesmo momento.
Take-away	Trata-se de um serviço de comida e bebida para se levar e consumir fora do estabelecimento.
Franquias	Modalidade de negócio comercial envolvendo a distribuição de produtos ou serviços mediante condições estabelecidas em contrato, entre o franqueador e o franqueado. As franquias envolvem a concessão e transferência de marca, tecnologia, consultoria operacional, produtos e serviços.
Casa de sucos e vitaminas	Oferecem todo tipo de sucos, vitaminas e produtos à base de leite. Está associado ao comércio de frutas exóticas.

**Quadro 2: Sub-classificação dos restaurantes (continuação).**

Fonte: Fonseca (2000, p. 52) e Grimal e Serra (1997).

Conhecer estas modalidades é fundamental para o empreendedor que atua no segmento de restaurantes, porque assim poderá definir melhor seu posicionamento e as estratégias de ação que deverá desenvolver.

### 2.3 Gerenciamento de Restaurantes

Para atender as diversas modalidades de serviços em restaurante, o nível de qualificação é condição indispensável para um processo competitivo crescente.

É imprescindível que o restaurante ou hotel tenha à testa das principais áreas que compõe sua estrutura organizacional pessoas que saibam gerir com qualidade as atividades a elas inerentes. É pois necessário dotar tais pessoas de uma melhor qualificação técnica e capacidade gerencial. (LIONEL,1990, p.11).

Ter habilidades contábeis é muito necessário para administrar. Muitos restaurantes nem sequer fazem planejamento de custo. Saber composição de custos de um restaurante é primordial, pois dirá seu potencial de receita ou, ainda, qual a característica principal de seu negócio. Depois disso é necessário uma boa definição de como serão identificadas as informações importantes para verificar o desempenho do negócio e possibilitar as correções de rumo. E, por último, identificar as possíveis soluções para a readaptação dos planos ou uma modificação dos objetivos iniciais (FONSECA 2002).

Quando surge a idéia de estabelecer um restaurante, de maneira geral, somente se leva em consideração o montante do investimento, pois se considera um negócio que não requer maiores conhecimentos; no entanto, durante as atividades de abertura e posteriormente na fase operacional se compreende a magnitude real dos problemas de um restaurante. O que inicialmente parecia simples se torna muito mais complexo. Desafortunadamente, resulta em uma experiência dolorosa no momento em que a empresa se encontra em posição financeira delicada, derivada do desconhecimento do capital de giro e da atividade comercial do mercado (GARCIA, 1998).

Além disso, geralmente, não utilizam um sistema de custeio nem programa para controle e garantia da qualidade. Os proprietários, envolvidos no stress do dia-a-dia e diante do desafio das mudanças estruturais extremamente necessárias, mostram-se “sem fôlego” para pensar no futuro (REBELATO, 1997).

Há complacência na administração das indústrias de serviços, descuido com a qualidade, negligência com as necessidades dos clientes e atenção voltada somente à orientação

financeira em curto prazo, os quais são fatores que contribuem para arruinar o setor de serviços na economia.

Muitas pessoas fazem com que a tarefa de administrar um restaurante não seja facilitada e tampouco vencida por acreditarem que fazer comida em casa é a mesma coisa que servir para dezenas de pessoas, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação. E, ao se defrontarem com os problemas cotidianos não conseguem tomar as decisões corretas, gerando uma grande chance de insucesso.

Os restaurantes, em sua maioria, possuem uma gestão familiar e centralizada, enfrentam ainda problemas com o nível cultural das pessoas que se oferecem para exercer as funções operacionais. Isso gera incompatibilidade de responsabilidades, pré-determinação e controle total das atividades, bem como forte rotatividade dessa força de trabalho devido aos pisos salariais baixos, às condições de vida na maioria das vezes mínimas e, conseqüentemente, à tentação por quaisquer ofertas, mesmo insignificantes, que agreguem valor ao salário (BORNIA, 2002).

Um outro problema é a falta de profissionalização dos fornecedores que atinge esses estabelecimentos. Nesse ramo é difícil encontrar fornecedores confiáveis, não somente em relação ao prazo de entrega como em termos de qualidade dos produtos. Vê-se que o processo de compras deve estar em plena sintonia com o planejamento da produção. Nessa atividade, comprar bem é vital para garantir boa rentabilidade (BORNIA, 2002, p.65)..

A empresa conhece mal a si própria e ao seu meio ambiente, pois possuem uma capacidade de racionalização e aprendizagem da empresa fortemente prejudicada pela falta de informações, sejam essas internas ou externas. Os indicadores de eficiência interna de cada recurso ou área não estão disponíveis porque não se criaram mecanismos para isso. Os dados não são colhidos e processados. Não se conhece bem o comportamento do mercado, sejam fornecedores, clientes ou concorrentes. Com isso, o processo de gerenciamento usualmente se baseia em informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação e suas possíveis conseqüências. O processo de decisão é caótico porque explora um número muito limitado de alternativas, baseando-se muitas vezes em regras empíricas ou na intuição (REBELATO, 1997).

Muitos até desconhecem seus custos, o que significa ignorar a real lucratividade dos serviços. Os restaurantes comerciais são empresas que na grande maioria não dispõem de adequado sistema de custeio ou mesmo de mecanismo de apropriação de custos. Esse desconhecimento provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos, podendo comprometer as oportunidades e revelando, por fim, o desvio de foco do negócio (REBELATO, 1997).

Devido a tais fatores, cerca de 430.000 empresas nacionais que se lançaram no mercado em 1992, 50% já estavam fora de seu negócio antes do primeiro ano de atividades. Ressalta que essa impressionante rotação indica a falta de preparo para as decisões estratégicas por parte dos empresários. (REBELATO, 1997).

Diante do atual cenário de alta competitividade e turbulência, as companhias precisam de uma estratégia que especifique o tipo de vantagem competitiva a ser perseguida no seu ramo de mercado, além de saber articular como esta pode ser obtida. Porém, essas estratégias dependem muito do controle das atividades e da análise de desempenho na busca pela otimização dos seus processos (BORNIA, 2002)..

Sobre esse assunto, aponta, em relação à empresa moderna e o novo ambiente competitivo, que o controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes. Sem esse controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente à competição mais eficiente (BORNIA, 2002).

Um outro fator essencial é saber o que o cliente está buscando no restaurante, ou seja, o que o cliente enxerga como produto. Conhecendo os valores da clientela é possível direcionar melhor os recursos. A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Este enfoque é externo à empresa, vendo cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais.

Nota-se que no ramo alimentício existem algumas divergências nas empresas que nele atuam, pois os custos e os desperdícios representam diferentes enfoques e importâncias em cada uma delas. Por exemplo, um restaurante à la carte possui cardápio e quantidade das porções definidas, por isso necessita de uma quantidade menor de insumos, daí não haver desperdícios por excesso de fabricação, e o pouco que existe vem embutido no custeio do prato. Dessa forma, o cliente paga pela quantidade que consumiu e também pela que foi jogada fora.

Vê-se, pois, que os restaurantes precisam ser criativos e administrar seus custos estrategicamente, para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e um diferencial, oferecendo mais valor ao cliente por um custo equivalente, ou ainda, valor equivalente por um custo inferior (MARICATO, 2004).

O empresário deve ser versátil, flexível e sente estar antenado à globalização, à competitividade, e à estabilidade e possuir como características a eficiência, a capacidade de trabalho, deve saber lidar com as pessoas, ter liderança, conhecimento, ética e responsabilidade social, ter ousadia e agilidade, aperfeiçoar habilidades de planejamento e delegação, além de saber selecionar, treinar e avaliar os funcionários (MARICATO, 2004, p. 137).

A gerência em qualquer empresa pode ser definida como o elemento em um empreendimento que planeja, organiza, define a equipe e controla as etapas do processo, para que o objetivo seja alcançado (FONSECA, 2000).

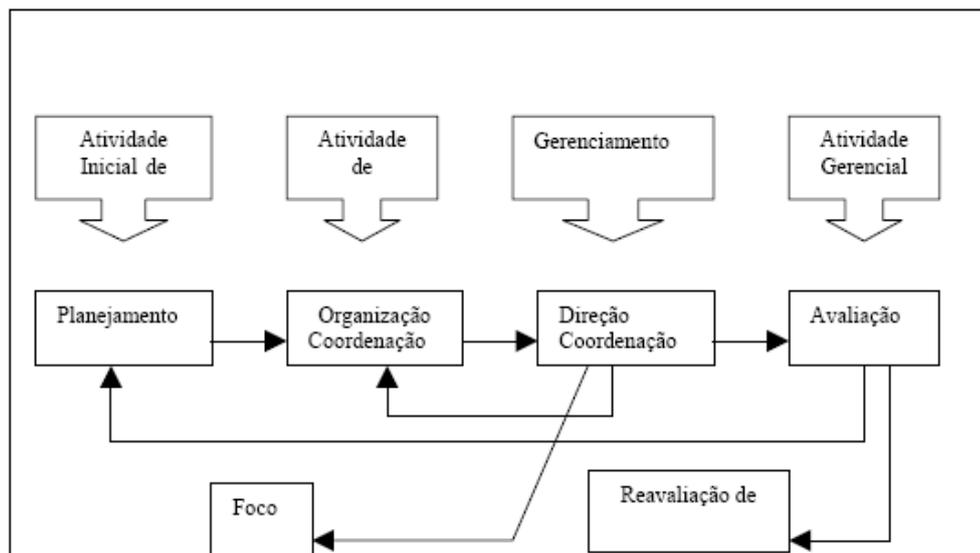
Em se tratando de restaurante, trabalha-se com pessoas e para pessoas. Devem-se observar suas expectativas, entender suas motivações e necessidades, fazer com que sua expectativa transforme-se em uma experiência positiva.

O treinamento, a motivação, o reconhecimento, o incentivo, a abertura, o respeito e a disciplina são fatores que não podem e não devem faltar no relacionamento entre gerência e equipe. A cordialidade, o respeito, o profissionalismo e a eficiência são fatores fundamentais na relação entre cliente e equipe.

Os três grandes pilares do serviço de alimentação são:

- a) o ambiente – não só em relação aos aspectos decorativos, mas o ambiente gerado por todo o conjunto humano e físico.
- b) o serviço – deve ser adequado ao conceito do restaurante e sua proposta de atendimento ao nicho específico de mercado.
- c) o cardápio – que precisa estar em perfeita sintonia com todos os elementos componentes desse conceito e em sincronia com os anseios e expectativas do público-alvo.

O processo de gerenciamento de um restaurante passa por diversas etapas, que podem ser representadas no esquema de tarefas demonstrado Figura 1 (NINEMEIER, 1984).



**Figura 1 – Processo de gerenciamento de um restaurante.**

Fonte: Ninemeier (1984 p. 67).

Faz-se necessário uma interligação de cada uma destas fases e todo o conjunto, que seja planejado, organizado e disseminado pela organização e deve ainda estar em consonância com os objetivos organizacionais. Até porque é uma realidade palpável que o nível dos serviços apresentados em geral pelos restaurantes em nossa região é baixo. O que falta é justamente o envolvimento com o negócio por parte dos empreendedores e um conhecimento na área dos serviços mais profundo (LENZI, 2002).

O administrador de restaurantes deve também ser um profissional apto nas técnicas de preparação, condimentação e serviços de alimentos e bebidas, assim como no manejo de relações públicas e de idiomas. Eles defendem que as responsabilidades adquiridas levarão ao contínuo exercício de relações com clientes, fornecedores e seu próprio pessoal, assim como outras empresas similares e associações profissionais ligadas ao setor (MARTIN; PUGA, 1981).

Deve ser atribuído e ser de responsabilidade do gerente de alimentos e bebidas os seguintes item:

- a) administração geral
  - i) responsável pelo planejamento, organização, controle e supervisão geral das atividades operacionais, técnicas e administrativas dos setores de alimentos e bebidas.
  
- b) estruturação dos cardápios
  - i) coordena a elaboração e a alteração dos cardápios.
  - ii) elabora e revisa as fichas técnicas de pratos e bebidas, zelando pela sua manutenção atualizada;
  - iii) participa de testes experimentais de novos pratos e bebidas;
  - iiii) supervisiona a qualidade dos alimentos preparados
  
- c) Preços e mercados
  - i) acompanha as condições e tendências do mercado, colocando no planejamento de vendas e marketing;
  - ii) acompanha e analisa a evolução dos custos e preços;
  - iii) elabora orçamento de preço para promoção de eventos;
  - iv) pesquisa os preços, a qualidade dos serviços e o cardápio dos concorrentes.
  
- d) Controle de qualidade dos materiais
  - i) supervisiona os processos e procedimentos relacionados com o recebimento e verificação dos materiais e gêneros alimentícios.

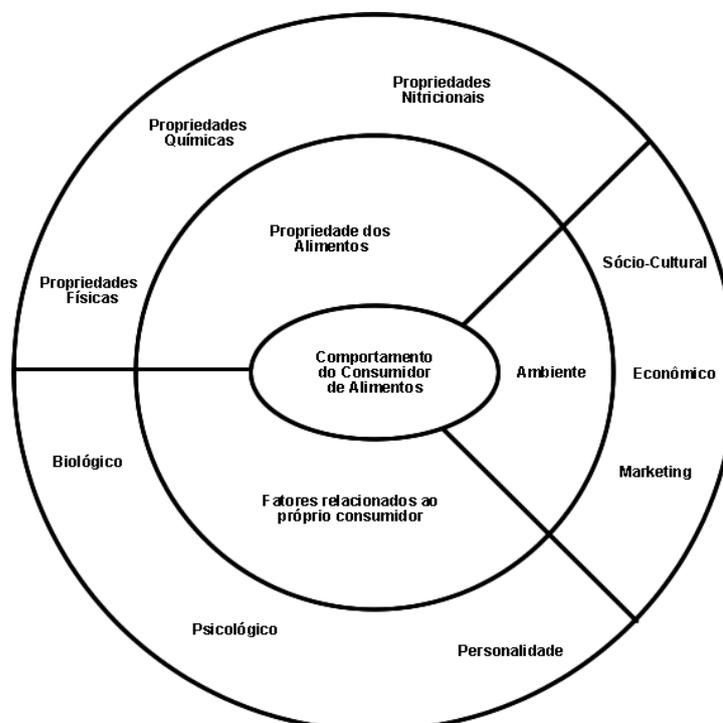
- e) Atendimento aos clientes
  - i) estabelece e fixa normas sistemas e técnicas de atendimento aos clientes;
  - ii) mantém contatos diretos e permanentes com os clientes para verificar as condições de atendimento e serviços;
  - iii) supervisiona os locais de atendimento, objetivando a melhoria das condições ambientais, decoração e funcionalidade dos serviços.
- f) Compras e estoques
  - i) acompanha as tendências e disponibilidade de materiais e produtos sujeitos a variações sazonais;
  - ii) acompanha e sugere níveis de estoque dos materiais, bem como as condições de armazenagem e transporte;
  - iii) analisa e sugere níveis de estoque dos materiais, bem como as condições de armazenagem e transporte;
  - iv) pesquisa novos produtos e equipamentos, integrado com a área de compra, mantendo contatos permanentes com os fornecedores;
  - v) supervisiona a realização de inventários e balancetes.
- g) Controles internos
  - i) analisa os relatórios e estatísticas de produção;
  - ii) emite relatórios de desempenho operacional, estabelecendo comparativo entre previsto e o realizado
- h) Administração do pessoal
  - i) autoriza a admissão de pessoal permanente ou eventual;
  - ii) auxilia e participa com o setor de pessoal em suas atividades.
  - iii) efetua entrevistas de seleção de pessoal;
  - iv) estabelece as escalas de trabalho e folgas;
  - v) estabelece e fiscaliza a aplicação de normas disciplinares relacionadas com a conduta e a higiene pessoal dos funcionários;
  - vi) promove a realização de cursos e programas de treinamento interno e externo

Além de todos os conhecimentos técnicos necessários para o bom desempenho de um restaurante é preciso enfatizar a importância de um empreendedor com características de perfil e atitudes que conduzem tal negócio ao pleno êxito.

A receita para a empresa se distinguir na renhida batalha do mercado globalizado continua a conter os ingredientes clássicos: qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente, etc. A administração tende no futuro a ser cada vez mais profissional. Não haverá espaço para o imediatismo, o empirismo e a informalidade. A informação, a educação, o foco no cliente e no produto serão elementos imprescindíveis para vencer a concorrência e obter sucesso (MARTINELLI, 2000).

## 2.4 O Consumidor de Alimentos

O estudo do comportamento de compra e consumo de alimentos é baseado em três grandes dimensões: característica do consumidor, característica do alimento e características situacionais, ou contexto. Neste capítulo é feita uma revisão da literatura embasada nas três dimensões, conforme figura 1, com um foco maior em características situacionais, ou seja, no contexto onde se dá o consumo dos alimentos.



**Figura 2: Determinantes do Comportamento do Consumidor de Alimento**

Fonte: STEENKAMP (1993, p. 402).

Existem três determinantes mais relevantes do comportamento do consumidor de alimentos: a propriedade dos alimentos, os fatores relacionados ao próprio indivíduo e os fatores do ambiente, como apresentados anteriormente (STEEMKAMP, 1993).

A alimentação exerce um papel central na vida dos indivíduos, por ser fonte de experiências hedônicas e de nutrição, além de suas funções social e cultural. O autor contempla, ainda, a significância econômica considerável da alimentação, já que, parcela significativa da renda domiciliar é alocada para a compra de alimentos, sobretudo nos países em desenvolvimento e nas classes de renda mais baixa (STEEMKAMP, 1993).

Além dos fatores relacionados ao próprio consumidor, como sua personalidade e aspectos psicológicos e biológicos, interferem também no comportamento do consumidor de alimentos os fatores intrínsecos ao contexto onde ele está inserido, como características sócio-culturais e econômicas e influências das atividades de marketing.

O alimento, consumidor e contexto formam um conjunto de fatores que influenciam o processo de decisão do cliente em relação à escolha de alimentos. Os alimentos apresentam características sensoriais (as quais, é claro, dependem do consumidor), composições nutricionais, imagens, embalagens e preço. Já os consumidores têm personalidades, humores, status, culturas e hábitos que afetam suas reações em relação a diferentes tipos de alimentos. O “contexto”, aqui sendo o fator mais influente, é um conjunto de variáveis que abrange: onde, quando, circunstância e de que maneira o alimento é consumido pelo indivíduo (GAINS 1994).

#### **2.4.1 Comportamento do consumidor**

O comportamento de consumo pode ser simplificado como o comportamento que os consumidores mostram quando estão procurando, comprando, usando e avaliando determinados bens, serviços e idéias (KOTLER, 1998). É um tema que permite compreender a vida diária das pessoas, seu cotidiano e a maneira como se relacionam com produtos, serviços e com outras pessoas.

Existem características que levam o consumidor adquirir determinado alimento ou mesmo a escolha de determinado ambiente para consumir o alimento, fatores extrínsecos e intrínsecos estão envolvidos nesse processo de decisão, pois, afinal, tudo que se faz envolve consumo, e as vidas são movidas por uma contínua busca por consumo, principalmente nas sociedades mais desenvolvidas.

### 2.4.2 Fatores que influenciam a decisão de consumo

São vários os fatores que podem influenciar a tomada de decisão e do comportamento do consumidor, entre os quais (KOTLER; ARMSTRONG, 1993):

- a) **Motivações:** os consumidores podem ser influenciados por necessidades, que são divididas em fisiológicas (fome, sede, desconforto) e psicológicas (reconhecimento, auto-estima, relacionamento). Algumas vezes estas necessidades não são fortes o bastante para motivar a pessoa a agir em dado momento, ou seja, a pessoa, às vezes, necessita de um motivo maior para buscar sua satisfação;
- b) **Personalidade:** é a personalidade de cada pessoa que vai determinar o seu comportamento no ato da compra, pois se refere às características psicológicas que conduzem uma resposta relativamente consistente no ambiente onde a pessoa está inserida. Destaca-se, ainda, que o conhecimento da personalidade pode ser muito útil para analisar o comportamento do consumidor quanto a uma marca ou a um produto;
- c) **Percepções:** consideradas como o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo.

Percebe-se, porém, que, formalmente ou não, a preocupação com o consumo, a constatação e o fato de existir em cada um de nós um consumidor, tem gerado polêmica com relação a como lidar com os seus comportamentos. Comportamentos estes que são acompanhados de vários fatores, muitas vezes determinantes para o consumo. Por mais que se busque conhecer o consumidor, é difícil saber quais comportamentos ele vai ter em relação a fatos que venham ocorrer durante a sua vida (KARSAKLIAN, 2000).

Os fatores situacionais também têm grande poder de influenciar o ato da compra. Para ele, um ambiente agradável e confortável em determinados casos pode determinar a compra, pois em muitos casos os consumidores decidem consumir dentro do estabelecimento (BAKER, 2002). Um outro fator que também leva em consideração os fatores situacionais é a comunicação, pois o estudo de diferentes tipos de mídia por parte das empresas, com estratégias direcionadas, leva a um efeito significativo no comportamento da compra.

Os consumidores ainda são influenciados por outras variáveis muito importantes em seus comportamentos no ato da compra, que são:

- a) classes Sociais;
- b) variáveis sociais;
- c) variáveis econômicas;
- d) variáveis culturais.

A essenciais na classificação de uma classe social são os fatores: renda, ocupação, educação, riqueza e outras variáveis (KOTHEER; AMSTRONG, 1993).

Para os autores, estes fatores é que vão determinar preferências por determinados produtos e comportamentos dentro das classes sociais. Desta forma, cada classe social apresenta preferências distintas por produtos e marcas em relação a vestuário, imóveis, lazer e automóveis (KOTHEER; AMSTRONG, 1993).

As classes sociais se tornam determinantes para o mercado, pois o comportamento dentro delas pode determinar o poder de decisão de compra de todo o grupo. As variáveis sociais são determinantes no comportamento do consumidor. Estas variáveis de influência podem ser classificadas como (STONER; FREEMAN, 1999):

- a) estilo de vida;
- b) valores sociais;
- c) demografia.

Os fatores sociais influenciam no comportamento do consumidor, pois os grupos de referência, a família, têm forte poder de apelo no momento de decisão da compra. Isso porque todas as decisões de compra são ligadas a indivíduos que, apesar de explicarem, antes de tudo, suas preferências e intenções, por si só não qual o comportamento será utilizado na hora da compra.

O comportamento às vezes é afetado mais por pressões do ambiente social do que por atitudes pessoais. É o caso de quando as pessoas tomam decisões influenciadas por outras e não por seus desejos pessoais. (ENGEL, BLACKWHEEL, MINIARD; 2000).

Diante desses fatos, as classificações sociais e as influências do ambiente são de extrema importância no estudo do comportamento do consumidor, pois é a classificação destes que vai determinar suas escolhas e atitudes no mercado de consumo (RODRIGUES; JUPI, 2004).

Uma variável muito importante no ato de consumo e que, de certa forma, regula o mercado é a variável econômica, onde não se necessita de muita percepção para saber que ela tem influência muito forte sobre o consumo das pessoas, pois é através da mesma que é determinado o seu poder de compra (RODRIGUES; JUPI, 2004).

Diante de alguns acontecimentos econômicos, os consumidores são forçados a repensar suas prioridades de consumo, e os negócios não podem contar com uma continuidade de fatos iguais, pois o mercado e a economia são crescentes e instáveis. “Em uma época de crise econômica, por exemplo, os consumidores tendem a reduzir o padrão de consumo da família, restringindo-se a comprar produtos realmente essenciais, eliminando o supérfluo” (COBRA, 1997).

Outra variável de grande relevância é a cultural. A cultura é de grande importância no comportamento de uma pessoa, e que em maior parte esse comportamento é aprendido, como é o caso das crianças, que aprendem seus valores ao crescer dentro de uma dada sociedade, onde lhe são transmitidos comportamentos básicos pela sua família e por instituições, como escolas e igrejas. Desta forma, o meio em que a pessoa vive influi no seu comportamento cultural, o que, por sua vez, influi em seu comportamento enquanto consumidor (KOTHER, 1993).

A cultura está necessariamente presente nos diversos aspectos de comportamento do consumidor, bem como nos objetos que são consumidos. Definindo seus papéis na sociedade, os indivíduos vão estabelecendo seus padrões de consumo e contribuem direta e igualmente para delinear o modo de existência de uma sociedade (KARSAKLIAN, 2000).

Os fatores culturais envolvem um complexo de valores, idéias e atitudes, além de outros símbolos significativos que permitem aos humanos se comunicarem e avaliarem-se como membros da sociedade, através dos fatores culturais é que vai ser expresso o comportamento dos consumidores no ato da compra, na forma de agir no restaurante e na sua interação com o ambiente, sendo então de fundamental importância no ato de consumo e até mesmo no comportamento do consumidor (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

## **2.5 Conceitos de Serviços e Atendimento**

Serviço e atendimento complementam-se no restaurante, pois aqui o consumo acontece ao mesmo tempo e têm de ser trabalhados constantemente. Não há como programar a boa disposição do cliente, que é espontânea e não estará sempre ao gosto de quem lhe presta serviço.

É o cliente quem determina o que uma empresa é. O que é decisivo é o que o cliente pensa que esta comprando, o que ele considera valor, isto é o que determina o que uma empresa é, o que ela produz e se ela prosperará. (DRUCKER, 1995)

Por isso serviço e atendimento são para o cliente um resumo do que o restaurante lhe oferece, e que mais para trás, nos bastidores, está gravado numa filosofia de trabalho, na expressão de suas políticas e de como elas são exercidas em nome do consumidor final. O conceito de serviço, definido e entendido, é a própria expressão do restaurante, possuindo fundamentos comerciais. Para que um cliente bem servido adote a promoção de vendas da Casa, como resultado do seu grau de satisfação, certo é que o restaurante deverá ter o serviço como moto-contínuo em suas ações (Lobo, 1999, p.98).

Em síntese, o conceito de serviço conduz à organização do próprio serviço e aos cuidados para mantê-lo vivo no mercado. Não dá dúvidas hoje que um cliente bem servido converte-se em outro cliente em potencial, pelas conquistas que pode fazer á sua volta, nos círculos de relação social.

### **2.5.1 Qualidade de serviços**

Para atender a essa gama de novas necessidades alimentares geradas sobretudo pela Revolução Industrial é que a criatividade e o bom serviço devem estar presentes em todos aqueles profissionais que se dedicam à arte de bem servir. Para tanto, devem aliar conhecimento e técnicas (LIONEL 1990).

O restaurante possui movimentos mais ou menos intensos que podem ser observados na semana, no mês ou em períodos mais longos - são os chamados fluxos sazonais. O planejamento deve prevê-los, pois assim os recursos humanos e materiais serão mais facilmente programados para o trabalho, mantendo-se a qualidade proposta (LÔBO, 1999).

Antes de desvendarmos em específico os atributos da qualidade nos serviços, vamos analisar cada componente desta especificação, vamos começar com a qualidade.

Segundo os maiores estudiosos desta área, a qualidade pode ser definida como a lacuna entre as expectativas dos consumidores em relação os produtos/serviços, ou ainda qualidade é um produto ou serviço que atenda perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente (SLACK; JONHSTON, 1996).

Qualidade é o conjunto de todas as atividades através das quais temos produtos adequados ao uso e em conformidades as especificações (BERGANO, 1991).

Agora que identificamos os principais conceitos de qualidade precisamos examinar o elemento serviços. As pessoas confundem serviços com produtos e com boas maneiras, porém o serviço não é um objeto físico e não pode ser possuído. Quando compramos o direito de usar um quarto num hotel, ao sairmos não estaremos levando nada, exceto a experiência do pernoite. Serviços referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimentos a solicitações específicas de atividades (SVIOKLA; SHAPIRO, 1994).

Os consumidores estão não só apenas preocupados com falhas do produto, mas também com o tempo de demora para que seu funcionamento seja normalizado, a pontualidade no cumprimento de serviços agendados e a natureza do trato com o pessoal de serviço (SVIOKLA; SHAPIRO, 1994).

Um serviço de qualidade permite que a empresa possa explorar todas as questões inerentes à criação ou gerenciamento de um serviço. O processo de planejamento de um serviço de qualidade envolve a análise de um esquema com diversas questões, que segundo ele seriam: identificando processos, isolando erros, estabelecendo um cronograma e analisando lucratividade (SVIOKLA; SHAPIRO, 1994).

Há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a organização considerável vantagem competitiva. Boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e o mais importante, boa qualidade gera clientes satisfeitos. A longo prazo, a qualidade é o mais importante fator singular que afeta o desempenho e uma organização em relação a seus concorrentes (SLACK, 1996).

### **2.5.1 Satisfação dos Clientes**

Manter clientes após a realização da primeira venda tem-se tornado cada vez mais importante e desafiante, a competição tem sido acirrada entre as empresas, isso leva a que os clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais.

À medida que produtos e serviços vão ficando mais sofisticados, produtores e fornecedores competem em serviços e qualidade, bem como em termos de características, preços e prazos de entrega do produto. Felizmente, as novas tecnologias têm permitido que as empresas possam fazer um acompanhamento mais direto das necessidades de seus clientes, podendo desenvolver operações mais eficientes visando satisfazer a tais necessidades.

O desenvolvimento da satisfação do cliente esta no centro da obtenção da lucratividade em longo prazo. Satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a performance do fornecedor (Sviokla e Shapiro, 1994). Isso significa que se as expectativas forem altas e a performance for mediana, a satisfação estará sendo prejudicada.

Porém, se a performance for capaz de exceder as expectativas, a satisfação atingirá níveis elevados. Entretanto, é comum encontrarmos empresas que se acomodam e passam a ignorar a necessidades de analisar a dinâmica existente entre a sua estrutura e a satisfação dos clientes. Tendências de mercado, necessidades de clientes e práticas internas da empresa têm de ser constantemente avaliadas para que se possa assegurar que o conjunto de produtos e serviços esteja sendo capaz de gerar e satisfazer as necessidades dos clientes, embora tenham sido suficientes no passado (Sviokla e Shapiro, 1994).

### **2.5.2 Qualidade do atendimento**

Frequentar um restaurante não é um luxo, mas um hábito que faz parte da vida em sociedade. Portanto, o pessoal do restaurante deve estar em condições de lidar com essa sociedade. Desde a entrada, o cliente julga a qualidade do restaurantes pela atitude e a apresentação do pessoal. De nada adianta, o maître ou a um garçom serem profissionais competente, se não possuem as qualidades humanas indispensáveis à sua função (LIONEL, 1990).

Essas qualidades baseiam-se em: sensibilidade, pontualidade, cortesia, tato e certeza de caráter em relação a si mesmo, aos colegas, à direção do estabelecimento.

Não há cliente disposto a suportar um garçom mal humorado que dá respostas de forma grosseira ou cínica (LIONEL, 1990).

O garçom tem de que obedecer a certas regras indispensáveis de comportamento: não correr na sala, não comunicar-se em voz alta com os demais colegas, não fumar ou mastigar, não se encostar nas paredes ou aparadores, não participar das conversas entre os clientes ou ignorar o atendimento a um cliente sentado à mesa alheia de sua responsabilidade (LIONEL, 1990).

Nos restaurantes, especialmente bistrôs típicos, a presença do proprietário é muitíssimo importante. Transmite status, familiaridade, segurança, personalidade ao estabelecimento e à sua cozinha. Tudo isso deixa o cliente satisfeito e bem mais à vontade. O proprietário deve preferir abordar o cliente na chegada, mas, se isso não for possível, convém cumprimentá-lo à mesa, quando ele der abertura, ou pelo menos na saída (DUARTE, 2002).

Com sensibilidade, discrição e conhecimento, o barman, o maître, o chef ou mesmo o proprietário devem sugerir ao cliente bebidas ou pratos. Mas todos devem ter sensibilidade para só atender, responder ou conversar com o cliente quando este o desejar (MARICATO, 2004).

Quanto mais requintado for o estabelecimento, maior a necessidade de um atendimento segundo as normas da etiqueta. No entanto, deve-se deixar o cliente tão à vontade quanto possível e procurar auxiliá-lo com absoluta discrição e cordialidade quando se perceber que ele está em dificuldade, como, por exemplo, na seleção ou na pronúncia de um prato, no uso de talheres e copos. Se um cliente usar de maneira incorreta, devem ser repostos quando forem necessários (MARICATO, 2004).

Deve-se atentar para a personalidade e o comportamento do cliente para se adotar o tratamento adequado. O segredo é tratar cada um da melhor forma possível e ir fazendo adaptações. Se o cliente pedir pratos fora do cardápio, deve ser atendido, sob determinadas condições: que haja ingredientes disponíveis, que o cozinheiro conheça a receita, que isso não complique o serviço e não destoe muito da especialidade do estabelecimento (MARICATO, 2004).

O estabelecimento jamais deve se aproveitar de timidez ou da confusão do cliente para tentar lhe vender produtos e apenas aumentar a sua conta.

É importante saber perceber se o cliente está ou não com pressa. Admite-se como tempo padrão de atendimento de 3 a 5 minutos para tomar o pedido e servir a bebida e de 15 a 20 minutos para servir os pratos (DUARTE, 2002).

Sempre existem os boêmios, os que bebem um pouco além da conta, os insones, enfim, os clientes de fim de noite que gostam de manter os empregados à sua disposição. Nesse caso, cabe quando muito informar gentilmente ao cliente que a casa necessita fechar as portas. É evidente que quem trabalha numa casa que se propõe a “não fechar” ou “atender até o último cliente” deve estar preparado para atender segundo essa norma. Porém há os casos excepcionais: aniversários ou outras comemorações, datas festivas, um ótimo cliente. Nestes casos, uma certa tolerância deve ser admitida. (DUARTE, 2002).

#### 1.5.2.1 Apresentação dos funcionários

Deve haver um responsável que exigirá do seu pessoal regras básicas relativas à postura e à apresentação: deverão se apresentar de bela penteado, barba cuidada, unhas limpas e sem esmalte, sem perfume, sem desodorante forte, sem jóias (só relógio e aliança), com uniforme impecável e levando no bolso só o material necessário para trabalhar (LIONEL, 1990).

#### 1.5.2.2 Funcionários – um cliente interno

Atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes sempre foi o objetivo de toda empresa preocupada em obter bons resultados e tornar-se bem sucedida. O que muitas organizações estão percebendo é que não basta tratar bem o cliente que vem à procura de seus produtos ou serviços. Encarar o funcionário como um cliente interno, buscando sempre a sua satisfação e bem estar, é hoje uma regra básica em qualquer empresa preocupada em aperfeiçoar sua capacidade de competir.

Até pouco tempo atrás a realidade era outra. A construção de vínculos com os funcionários era uma estratégia pouco utilizada. A idéia vigente era: se o empregado não se adaptar basta trocá-lo por outro, já que sempre há muita gente precisando de emprego. Mas as organizações perceberam que a alta rotatividade, na prática, só traz prejuízos, pois além de onerosa,

inviabiliza a construção de um bom relacionamento e impede a criação de times competitivos na empresa (WALKER, 2003).

Encarar o empregado como um cliente interno é fundamental por um simples motivo: o compromisso do funcionário com os resultados está diretamente ligado ao seu grau de satisfação na empresa onde trabalha (WALKER, 2003).

Acrescenta-se que questões relacionadas com os funcionários, como a rotatividade, a polivalência e o absenteísmo, são citadas como dificuldades gerenciais que contribuem com a insegurança alimentar, pois dificultam o desenvolvimento satisfatório do processo produtivo (GÓES; FORTUNADO, 2003).

O nível de escolaridade formal dos trabalhadores, a qualificação decorrente de cursos profissionalizantes, os treinamentos realizados e a experiência positiva na área de atuação fazem parte dos fatores que contribuem para a garantia da segurança alimentar nas unidades produtoras de refeições (WALKER, 2003).

Para a prevenção das doenças de origem alimentar são preconizadas a educação e a formação dos operadores que trabalham em serviços de alimentação, pois se considera primordial a incorporação de práticas voltadas para o controle de qualidade e a segurança do alimento (SALAY, 2005).

## **2.6 Qualidade dos Alimentos**

Para se estudar o comportamento alimentar, devemos nos ater a algumas terminologias: uso, preferência e gosto. O uso revela o que comemos e a quantidade de cada alimento; a preferência refere-se à situação que dita os critérios de escolha entre um ou mais alimentos; e o gosto indica quais são os alimentos que mais agradam ao paladar de um grupo ou pessoa (CONTRERAS, 1995).

Os alimentos levam significados simbólicos e têm uma significância social e psicológica que vai além de seu valor nutritivo que se torna secundário para muitos consumidores, assim as pessoas têm uma necessidade fisiológica por comida, mas, além disso, elas possuem também uma necessidade social e psicológica (SIJTSEMA, 2002).

A necessidade social e psicológica consiste em sete funções (SJTSEMA, 2002):

<b>Função</b>	<b>Descrição</b>
Gastronômica	As pessoas comem por causa do gosto agradável da comida, a parte hedonística de comer. Uma combinação de temperos diferentes e ervas ou uma combinação de pratos diferentes e bebidas faz as pessoas desfrutarem da comida. Além disso, atmosfera, companhia, e uma mesa bem arrumada, influenciam o prazer de comer. O gosto está baseado em uma observação de características sensoriais da comida, influenciada pelo ambiente. Preferências de gosto são em parte inatas e em parte influenciadas pela cultura e tradições.
Comunicação	Comer acompanhado normalmente é considerado mais agradável que comer só. Durante a refeição os integrantes de um grupo podem falar sobre suas experiências diárias e ao mesmo tempo fortalecer a solidariedade dentro do grupo. Esta é uma parte essencial de um jantar empresarial, por exemplo.
Status	Para algumas pessoas o hábito de comer pode representar certo significado, uma certa posição. Servir os convidados de um jantar exclusivo, por exemplo, pode ser um modo para demonstrar status. Isto significa que algumas pessoas compram produtos de uma determinada marca somente para servir aos convidados.
Poder	Existem algumas formas de obrigar alguém a fazer algo através da comida, como uma greve de fome ou um boicote para produtos alimentícios de certa fábrica ou país que, por exemplo, aborrece os direitos humanos. Até mesmo em uma relação de pais-filhos, a criança pode recusar-se a comer para conseguir saber seu poder com relação ao pai.
Segurança	A satisfação de necessidades pelo uso do alimento é influenciada pela cultura na qual alguém está vivendo. Sabe-se que as pessoas conhecem um conjunto de regras e hábitos quando pertencem a um determinado grupo. Assim, as pessoas que vivem em um certo país ou região, se acostumam a certos hábitos e sabem sempre, quando e o que deve ser comido. Elas tendem a manter estes hábitos, pois se sentem seguras em seu comportamento, principalmente no caso dos imigrantes. Até mesmo durante feriados, esses grupos preferem seu próprio tipo de comida. Além da preocupação com a segurança baseada nos

	hábitos e costumes, a confiança dos consumidores no sistema de produção de alimentos também está diminuindo, especialmente em países onde o papel do governo para este assunto é objeto de discussão.
Mágica	Alguns gêneros alimentícios são considerados especiais e possuem um significado que não pode ser fisiologicamente explicado. Esses produtos contam com uma influência positiva tanto em pessoas saudáveis, como em pessoas doentes (o mito da potencialidade do ovo, por exemplo).
Religiosa	Os alimentos na religião, muitas vezes, possuem significados simbólicos. Não somente certos produtos possuem diferentes significados simbólicos em diferentes religiões, como também a quantidade e o tempo de consumo podem ter um significado importante, como é o período de jejum, por exemplo.

**Quadro 3 : Funções do alimento para os indivíduos (continuação).**

Fonte: Adaptado de Sijtsema (2002)

Os consumidores levam em consideração diferentes características dos alimentos quando percebem, escolhem ou consomem baseados em diferentes funções que os alimentos proporcionam. Entretanto, não somente atributos dados pelo consumidor devem ser levados em consideração, mas também as características tecnológicas empregadas na produção e no processamento dos alimentos (SIJTSEMA, 2002).

Tanto fatores intrínsecos (cor, aparência, textura, etc.) como extrínsecos (preço, ambiente de origem, marca, etc.) dos alimentos são decisivos e influenciam o processo de escolha do consumidor. O mesmo autor, ainda, afirma que o consumidor pode apresentar três tipos de características perante o alimento. Uma de utilidade, que pode ser facilmente mensurada. Uma racional, que explica muitas vezes o consumo de produtos que não comprometem a saúde. E outra emocional, difícil de ser detectada, pois reside no processo de aprendizagem cognitiva demonstrada pelas atitudes dos consumidores (SIJTSEMA, 2002).

A alimentação antes tinha nas festas a ocasião para se realizar de forma organizada, hoje as mais variadas situações pedem uma comida condizente, o trabalho orienta e dá os significados das formas de se alimentar da vida moderna e os produtos são fabricados segundo critérios de facilidade e rapidez na utilização (CASOTTI, 1999).

A tendência de comer demais é típica das sociedades industriais; no passado o indivíduo “comia para viver”, hoje o consumismo induz as sociedades à “viver para comer”. Há, também, uma preocupação em alguns setores da sociedade com relação à alimentação que garanta uma boa saúde; para alguns isto parece ser contraditório e para outros isto é uma resposta que reflete a insatisfação que antes era apenas de uma minoria, e que passou a ser de um número crescente de pessoas que se opõem ao atual padrão de desenvolvimento. Hoje os consumidores estão melhorando suas dietas, para incluir produtos com maior valor nutricional do que no passado. (BLEIL, 1998).

Inicialmente, esta tendência foi acompanhada pelo crescimento rápido no comércio de alimentos que apresentavam valores nutricionais com essas características.

Em resposta à crescente demanda do consumidor por segurança, qualidade, e conveniência do alimento, os varejistas adotaram as melhores estratégias do marketing, as quais tentam conseguir a lealdade do cliente não somente melhorando o serviço, a posição e a disposição da loja, mas, também, tendo mais influência no processo total da criação e produção do alimento. Este fenômeno não é limitado somente aos varejistas europeus. Por exemplo, as mudanças executadas por varejistas nos Estados Unidos em resposta à demanda de consumidor incluem um aumento marcante em produtos novos nas prateleiras das lojas (GEHLHAR; REGMI, 2005).

### **2.6.1 Manipulação dos alimentos**

Outro ponto delicado que deve ser observado nos serviços de alimentação diz respeito à higiene de processamento, armazenagem e manipulação de alimentos. Apesar da dificuldade de se obter dados representativos sobre as enfermidades de origem alimentar no país, é consenso entre pesquisadores que a incidência de toxinfecções em serviços de alimentação requer a atenção pública (SALAY, 2005).

Um único problema de contaminação alimentar pode ter conseqüências desastrosas para o empreendimento. As empresas desse ramo devem buscar constantemente padrões de higiene mais eficazes em cada etapa do processo de fornecimento, para diminuir a face vulnerável do negócio. Dessa forma, os procedimentos de higiene devem ser objetivos importantes no processo de treinamento de pessoal (ARAÚJO, 2002).

As empresas ainda têm muitos outros problemas internos com armazenamento dos insumos, controle dos estoques, programação da produção e treinamento de pessoal (COSBY, 1990).

As Boas Práticas de Fabricação (BPF) têm como principal objetivo garantir a integridade do alimento e a saúde do consumidor e compõem um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos, que abrange desde as matérias-primas até o produto final. Esses procedimentos estão previstos na legislação que trata da manipulação de alimentos: a Portaria 1428/93 do Ministério da Saúde (MS) estabelece diretrizes para a adoção de BPF e da Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e a Portaria Federal No 326 de 30/07/97 do MS e Secretaria de Vigilância Sanitária (SVS) aprova o regime técnico: condições higiênicosanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para estabelecimentos produtores e industrializadores de alimentos (GERMANO, 2000).

O convênio de cooperação técnico-financeiro assinado entre o Serviço Nacional da Indústria (SENAI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Social da Indústria (SESI) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) possibilitou a criação do projeto APPCC-Mesa, com base na experiência desenvolvida no Projeto APPCC-Indústria, que se propõe a difundir e apoiar, de forma simples, mas sistematizada, a implantação das Boas Práticas de Fabricação e do Sistema APPCC na produção de alimentos para o consumo em bares, restaurantes e similares. Germano enfatiza a necessidade de desenvolver programas de educação para melhor qualificar o manipulador de alimentos, pessoas que podem entrar em contato com parte ou com o todo da produção, incluindo os que colhem, abatem, armazenam, transportam, processam ou preparam alimentos. O processo de implantação das Boas Práticas de Manipulação (SAVIO, 2002).

### **2.6.2 Armazenamento**

O armazenamento ou estocagem de mercadorias é outra etapa crítica do funcionamento do restaurante, devendo ser feita adequadamente para evitar perdas econômicas e para prevenir intoxicações. Todas as mercadorias devem ser armazenadas em local apropriado de acordo com as suas características de perecibilidade.

No armazenamento frio os produtos perecíveis devem ser armazenados em ambientes refrigerados, acondicionados em embalagens próprias. Podem ser armazenados na forma “in natura”, pré-cozidos ou prontos e elaborados (DUARTE, 2002).

- a) Câmara de refrigera ou frigorífica -serve para armazenar grandes quantidades de gêneros, A câmara deve possuir prateleiras de material antioxidante e não-poroso, com aço inox, para colocar os gêneros. Deve ser iluminada e não apresentar acúmulo de gelo ou água. A temperatura deve ser regulável e permitir a refrigeração e até o congelamento do alimento. Numa câmara devem ser reunidos produtos com mesmas exigências de temperatura e umidade.
- b) Freezer - serve para armazenar alimentos congelados. Permite regulagem de temperatura de 0°C até -20°C. Há modelos horizontais e verticais.
- c) Refrigerados - os refrigeradores mantêm a temperatura entre 0°C e 18°C, podendo ser horizontais ou verticais. As geladeiras se prestam para armazenar carnes, aves e peixes resfriados, legumes e verduras

No armazenamento seco os gêneros semi-perecíveis e perecíveis são armazenados em despesas secas. Esse tipo de produto é afetado pelas altas variações de temperatura, de umidade e pela presença de fungos. Por isso, deve ser armazenado em ambiente bem arejado, com boa ventilação e com baixa umidade. A entrada de insetos deve ser evitada com telas (DUARTE, 2002).

### **2.6.3 A qualidade dos pratos**

O sucesso de um estabelecimento diferenciado, personalizado, está estreitamente relacionado à qualidade de sua cozinha. Existem, é certo, lugares aonde se vai apenas para comer, matar a fome. Mas quando dizemos “diferenciados” estamos nos referindo àqueles aonde as pessoas vão para transformar o ato de comer num prazer. Neles, a qualidade da cozinha torna-se fundamental em virtude do refinamento cada vez maior da clientela e do acirramento da concorrência.

A cozinha é, segundo todas as pesquisas, a maior atração dos bons restaurantes. Numa pesquisa da Folha de S. Paulo, que permitia respostas múltiplas, em 100 respostas válidas, 20 apontaram cozinha como a maior atração; 18 o atendimento; 15 a localização; 14 a existência de estacionamento; 13 o preço; 11 as condições de trânsito; e 8 o fato de o estabelecimento aceitar cartão de crédito. Essa pesquisa foi feita há alguns anos, mas poucas mudanças ocorreram (MARICATO, 2004).

Ao classificar melhores estabelecimentos do gênero, o Guia 4 Rodas destaca como importante a criatividade, a apresentação dos pratos, o sabor, a harmonia, o talento do chef, a qualidade e consistência do serviço como um todo. Note-se, porém, que há mais itens de avaliação de cozinha. A crítica gastronômica carioca Danúsia Bárbara também organiza um guia no qual dá notas baseadas em quatro itens: cozinha, serviço, ambiente e preço. Mas existem um nota mínima da cozinha para que o estabelecimento possa ser bem classificado no guia (MARICATO, 2004).

## **2.7 Qualidade do Cardápio**

Um ponto fundamental de sucesso é o produto a ser servido para o consumo. Nos bares e restaurantes, os produtos são expostos no cardápio, também conhecido pelas palavras francesas *menu* ou *carte*.

O cardápio é tão importante que cada vez mais é aceita a tese de que deve preceder em parte à montagem do restaurante e em especial à da cozinha. De fato, só após saber os pratos que serão elaborados, sua qualidade e sua quantidade é que se pode ter previsão para definir os espaços, os equipamentos necessários e a disposição deles. O cardápio também dará identidade aos estabelecimentos, determinado portanto a decoração e outros elementos de montagem (MARICATO, 2004).

No caso dos restaurantes, se o cardápio não cai no gosto da clientela, visada, a sobrevivência será curta. Isso ocorrerá mesmo com estabelecimentos nos quais as pessoas entram apenas para alimentar-se por conveniência. Até mesmo no ato de saciar a fome rapidamente a satisfação do cliente é importante, particularmente numa época em que sempre vai haver alguém na vizinhança tentando conquistar a clientela. Isso é mais importante ainda para restaurantes sofisticados, onde, como já dissemos, além de saciar a fome, as pessoas querem satisfazer o paladar, ter momentos de prazer (MARICATO, 2004, p. 45).

O cardápio deve, pois oferecer os produtos certos para a demanda de cada local, de cada público, de cada dia e horário. A clientela procurada deve definir a elaboração do cardápio: o objetivo é atender bem ao público-alvo (MARICATO, 2004).

Uma concepção ultrapassada é a de que gosto do cliente será satisfeito pela elaboração de um cardápio extenso, com dezenas de receitas de massas, peixes, carnes, saladas, etc. É comum encontrarmos esse tipo de cardápio longo e imutável nas tradicionais cantinas italianas. Concepção mais atuais ditam cardápios mais enxutos. Onde seja mostrado o melhor que o restaurante pode oferecer (MARICATO, 2004).

### **2.7.1 Aspectos visuais do cardápio**

Como a fachada e a recepção, o cardápio também tem muito de “cartão de visita” de um restaurante. Poucos aspectos são tão importantes na indicação do estilo e da identidade da casa. Um estabelecimento mais informal pode ter cardápios coloridos, de formatos originais, pratos mais exóticos, até fotos. Já os mais sóbrios costumam apresentar o cardápio formalmente organizado (MARICATO, 2004).

A principal função do cardápio é permitir ao cliente fazer sua escolha com facilidade, mas também estimula-lo a consumir, despertar-lhe a gula e até a curiosidade, se for o caso. Faze-lo pedir desde as entradas até as sobremesas, passando, é claro, pelas bebidas. Por isso, além dos pratos certos no lugares certos, deve ter uma apresentação de acordo com o estilo e qualidade do estabelecimento e o perfil do cliente. Os pratos devem ser separados por composição ou modo de elaboração, dos mais leves para os mais consistentes, variando os tipos de molhos e a guarnição de forma a manter o equilíbrio e o bom gosto (MARICATO, 2004).

É sempre desejável um cardápio personalizado, com capa, tipo e tamanho das letras, papel, formato, cores, divisões e dimensões escolhidas e desenhadas por um artista gráfico ou alguém de bom gosto, e a impressão, sempre que possível, em material de primeira linha. Letras muito pequenas ou ilegíveis, marcas de gordura, rasuras nos preços são inaceitáveis. Por isso sempre é bom imprimir e deixar reserva uma quantidade suficiente de cardápios para eventuais substituições, adaptações ou mesmo aumento da clientela (MARICATO, 2004).

Qualquer que seja o tipo de cardápio escolhido, a ordenação dos produtos deve facilitar a leitura e sua localização. Os nomes estrangeiros podem ser repetidos em português e pode-se indicar ou não a composição do prato. A publicidade de marcas comerciais não é recomendada, podendo ser aceita em restaurantes mais populares (MARICATO, 2004).

## **2.8 Qualidade do Ambiente**

Todo cliente gosta de estar e ser visto em gostos e belos cenários. Por isso, um ambiente decorado de forma correta é sempre importante para complementar a ambientação que se der ao estabelecimento. Em alguns casos, ela é imprescindível para caracterizar a casa e satisfazer o público-alvo.

É o que acontece, por exemplo, com estabelecimento que adotam cozinhas ou serviços típicos de outros países ou regiões. Uma cantina italiana, um restaurante francês, um típico pub londrino ou uma cervejaria com pretensão de criar um clima da Alemanha devem preferir cores, mobiliário, quadros, uniformes de garçons, objetos decorativos e muitos itens que realmente causem essa impressão. Há cantinas típicas no Sul da Itália que se caracterizam pela exposição extravagante de fotos, quadros, objetos, bandeiras, chegando muitas vezes a uma verdadeira poluição visual, porém obtendo os efeitos desejados. Em algumas delas até o teto é usado para pendurar provolone, mortadelas, garrafas de vinho e camisas de clubes de futebol. Tudo isso cria um clima alegre, informal, descontraído, folclórico. Já os restaurantes que investem nos pratos do Norte, tem uma decoração mais discreta. (MARICATO, 2004).

### **2.8.1 Qualidade da decoração**

A decoração é um dos aspectos mais importantes do restaurante, pois a ambiente deve expressar um imagem simpática e acolhedora ao cliente. Complementando as condições de conforto e funcionabilidade para a decoração, devem ser utilizados recursos técnicos e materiais constituídos basicamente dos seguintes elementos (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002):

- a) arranjos florais;
- b) disponibilidade dos móveis e instalações;
- c) obras de arte, quadros, estatuetas, lustres, painéis, etc.;
- d) utensílios e objetos decorativos.

Atualmente, a tendência é dar um visual mais leve ao ambiente, proporcionando ao cliente uma imediata familiarização com o local. Para atingir esse clima, é fundamental um planejamento cuidadoso, fundamentado em requintes técnicos, atentando-se para os seguintes aspectos (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002):

- a) perfil do público alvo;
- b) adequação às condições locais;
- c) características do ambiente desejado, ou seja, requintado, simples, discreto, típico, rústico, etc.;
- d) disponibilidade de materiais e mão-de-obra exigíveis para o projeto;
- e) disponibilidade de recursos financeiros;
- f) responsabilidade técnica para execução do projeto;
- g) Tempo de execução do projeto.

### **2.8.2 Cores e pinturas**

A cor dos móveis, as instalações, os pisos, as paredes e os tetos são elementos fundamentais para se criar um ambiente agradável, tranquilo e aconchegante (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002).

Nos restaurantes, as cores influenciam o apetite e a disposição das pessoas para se alimentar e beber, pois há um consenso de que as cores laranja, amarelo e verde, por exemplo, ativam o apetite enquanto que as cores escuras estimulam e provocam sede.

Em um ambiente de restaurante, não deve haver contraste entre cores neutras e sóbrias e cores quentes, nem predominância das tonalidades mais fortes. Deve ser observada a interação das cores com os elementos naturais e áreas próximas (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002, p. 18).

Para a recepção ou à entrada, em geral, recomendam-se cores neutras nos carpetes ou assoalhos e cores quentes nas paredes, contrastando com a cor mais escura dos móveis.

As cores devem ser usadas com um recurso integrado ao projeto global de decoração ambiental (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002).

### **2.8.3 Tratamento acústico e sonorização**

No ambiente do restaurante, o tratamento acústico é um dos elementos fundamentais, pois proporciona ao cliente bem-estar e tranquilidade.

O cliente deve ser protegido dos barulhos e ruídos das áreas externas e vizinhas, principalmente dos ruídos de talheres e pratos da copa ou da cozinha. Para eliminação ou à redução desses ruídos, é indicado a utilização de forrações e revestimentos de parede adequados a cada local, que devem estar integrados à decoração dos ambientes (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002).

Os tapetes e carpetes possuem a propriedade de reduzir ou eliminar a transmissão de ruídos e sons. Atualmente a tendência é restringir o uso de carpetes, mas a utilização parcimoniosa pode ser econômica e, como peça de decoração de ambientes, pode proporcionar charme especial (ZANELLA, CÂNDIDO, 2002).

A sonorização é outro fator determinante para o sucesso de um empreendimento. Nos restaurantes a qualidade tem prioridade sobre a potência. O equipamento de som deve ser de uma boa marca, com caixas pequenas, ocultas se possível, de fácil acesso para limpeza e conservação. A altura do som e a adequação do tipo de música é um item importante, deve estar de acordo com o público e não com o dono do estabelecimento.

## **2.9 Localização**

A localização exerce uma influência muito grande na qualidade, pois a necessidade do cliente começa a ser satisfeita a partir do momento que ele sai de casa e vai até o momento que ele retorna ao seu lar. O cliente não sairá completamente satisfeito se não conseguiu estacionar o carro rapidamente ou se foi assaltado ou se passou por algum medo durante o percurso. Ele poderá ficar chateado com o barulho da vizinhança ou com a exploração sofrida com um flanelinha. A escolha de um local adequado é muito importante.

Existem duas situações, uma em que já existe uma estrutura disponível para instalar o restaurante e outra em que haverá uma procura do melhor local para o negócio. No primeiro caso, a localização do imóvel irá influenciar todas as decisões posteriores, como o tipo de

serviço a ser adotado e as características gerais do empreendimento, em função do público do tipo de restaurante e do público que se tem em mente.

O mais importante é o atendimento ao público-alvo, de modo que a escolha do local deve ser precedida de ma pesquisa, pelo menos para estabelecimentos mais sofisticados. Geralmente, o empreendedor tem uma noção intuitiva do bairro e das dimensões necessárias para seu estabelecimento, mas a procura é difícil. Um local que hoje é bom pode não o ser amanhã. Assim até mesmo as tendências urbanística devem ser observadas. O bairro deve ter todas as melhorias urbanas: ruas asfaltadas, água e energia suficientes, esgotos, recolhimento de lixo, transportes urbanos, policiamento, acessos fáceis, serviços bancários e outros (MARICARO, 2004).

O imóvel deve estar situado em rua permitida para o comercio pela lei de zoneamento; caso contrário vai ter uma fonte de preocupação com fiscais e vizinhos, podendo até se ver obrigado a fechar as portas (MARICARO, 2004).

Uma armadilha que se deve evitar são as possibilidades de alterações urbanas, invasão do local por camelôs, desapropriação ou áreas sujeitas a enchentes. É importante ter uma visão de longo prazo.

A observação da localização da concorrência também é imprescindível. Às vezes, o fato de existirem vários estabelecimentos do mesmo tipo ou nível num mesmo local exerce um efeito positivo, cria clima e atrai mais clientes. Nesses casos, é comum que o local ataria um numero excessivo de estabelecimento desejosos de aproveitar o marketing criado, o que pode gerar excesso de concorrência, dificultando acesso, de estacionamento, desconforto, decadência. O risco de decadência é ainda maior porque atrai muito amadores que contribuem para a deterioração do local (MARICARO, 2004).

Ao instalar um restaurante, deve ter sempre em mente os desejos do publico alvo. O restaurante deve estar localizado onde o cliente quer ir e não onde ele tem que ir. Se o restaurante estiver em algum bairro, região, rua ou avenida que desagrade grande parcela do publico alvo, o empreendedor tende a fracassar. A localização é um fator crucial do empreendimento. Certos restaurantes operam com mínima qualidade e grandes lucros devido simplesmente a localização privilegiada.

## 2.10 Custos

Constantemente são abertos muitos restaurantes, bares ou similares. Alguns fazem sucesso e permanecem abertos por décadas, passando de geração em geração, sobrevivendo às crises e prosperando. Outros podem até ter uma excelente comida, um atendimento primoroso tudo impecável, e, quando menos se espera, fecham as portas.

Podem existir várias causas. No entanto, a mais comum talvez seja a falta de experiência na gestão do negócio.

O ideal antes de investir é ter uma noção exata das dificuldades de se gerenciar um restaurante e adquirir conhecimento para enfrentá-las. Dentre as muitas dificuldades, é necessário aprender a lidar com os fornecedores, funcionários e clientes. De uma boa negociação com os fornecedores depende o valor do custo com matéria-prima. Da mão-de-obra dependem todas as tarefas de produção e distribuição dos alimentos, o controle de desperdício, o bom atendimento etc. Os clientes, que são a razão de utilizar a mão-de-obra para transformar a matéria-prima em comida ou bebida, estão esperando receber inúmeros benefícios e preocupados com a honestidade do preço (VAZ, 2006).

Uma das grandes falhas da gestão é fazer um planejamento de custos de determinado valor e, na apuração, obter outros bem maiores. O grande desafio é fazer um planejamento condizente com a realidade e controlar os custos para cumpri-lo (VAZ, 2006).

O controle de custos se faz necessário e a forte concorrência nos obriga a isso. Atualmente, a redução de custos não tem somente o objetivo do lucro – significa a sobrevivência das empresas (VAZ, 2006).

O reconhecimento da importância das apurações atualizadas de custos e seu controle é unanimidade entre os gestores. Entretanto, na prática, tais apurações são restritas e não condizem com sua importância. O controle de custo prevê a redução imediata e a redução contínua de custos. A primeira ação procura corrigir as grandes distorções. A segunda ação procura resultados de médio e longo prazo (VAZ, 2006).

Os custos para produzir e distribuir alimentos são:

- a) Custo com Mão-de-Obra – refere-se ao montante das despesas dos serviços prestados pelos funcionários à empresa. É dividido em Mão-de-obra Direta (MOD) e Mão-de-obra Indireta (MOI);
- b) Custo Indireto de Fabricação (CIF) – possibilita que a MOD possa elaborar e distribuir os produtos produzidos (aluguel, água, energia etc.)
- c) Custo com Matéria-Prima (MP) ou Material Direto (MD) – refere-se aos gêneros alimentícios (ingredientes) das preparações, e os produtos descartáveis destinados a acondicioná-los durante a produção ou acompanhá-los na distribuição.

Os custos dos estabelecimentos, com relação aos volumes dos produtos produzidos, são classificados como custos fixos e custos variáveis (VAZ. 2006).

Custos fixos e custos variáveis:

- a) Custos Variáveis – são aqueles que estão relacionados com o volume de produção. Variam conforme a quantidade de produtos fabricados e vendidos. São os custos com mão-de-obra direta, gêneros alimentícios e produtos descartáveis.
- b) Custos Fixos – são aqueles que não têm relação com as quantidades de produtos produzidos e vendidos. Aumento, redução ou paralisação da produção mantêm inalterados esses valores. São os Custos Indiretos de Fabricação (CIF). Exemplo: os materiais de limpeza, aluguel, uniformes, mão-de-obra de supervisores, caixa, garçons etc.

O gestor sabe que terá de pagar esses custos fixos independentemente do que produzir e vender, o que justifica dizer que toda empresa começa o mês com prejuízo, com contas a pagar e que terá de ir em busca do faturamento suficiente para pagá-las.

Os custos, quanto à sua relação com os produtos produzidos, podem ser classificados como Diretos ou Indiretos (VAZ. 2006).

Custos Diretos ou Indiretos:

- a) Custos Diretos – são custos relacionados a um produto ou serviço específico, e se referem-se a gêneros alimentícios e produtos descartáveis.
- b) Custos Indiretos – são os custos compartilhados por mais de um produto ou serviço. Não há uma identificação clara sobre a distribuição desses gastos comuns. São os Custos Indiretos de Fabricação (CIF)

### **2.11 Custo da “Não Qualidade”**

Aproximadamente, 30% do faturamento das empresas que não têm programas efetivos de qualidade são perdidos anualmente. Há uma só maneira de não perder dinheiro: desenvolver processos e sistemas confiáveis e não se conformar com os defeitos, mesmo que sejam considerados pequenos. É preciso, e é possível, fazer bem as coisas desde a primeira vez. E isto se consegue mudando o processo e não as pessoas. Tolerar níveis apenas “aceitáveis” de qualidade é pagar caro demais por qualquer produto ou serviço, mesmo que seu preço seja quase nulo. Se a meta “zero defeitos” (fazer bem a coisa desde a primeira vez), que os japoneses comemoram a trinta anos é possível, qualquer coisa a menos é prejuízo (MEZOMO, 2002).

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a elaboração do estudo de caso consistiu de uma completa pesquisa bibliográfica sintetizada nos capítulos anteriores. Com base nestas informações, foi possível realizar uma avaliação criteriosa de um típico restaurante da cidade de Maringá e fazer algumas propostas de melhorias.

A fim de obter uma idéia geral do nível de satisfação dos clientes, pesquisas foram realizadas na qual o cliente avaliava o atendimento, o sabor, o preço, a higiene do local, a variedade e a aparência da comida (apêndice A). Os resultados foram tratados estatisticamente apenas com médias simples e percentuais relativos à totalidade.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Toca Restaurante

O estudo de caso foi realizado sobre o Toca Restaurante, localizado na Rua Doutor Mário Clapier Urbanatti, numero 358, na cidade de Maringá, próximo a Universidade Estadual de Maringá. O restaurante existe há muitos anos, já passou por vários donos e atualmente é de propriedade e gerenciado por Orlando Martins. Sua esposa, Maria Martins, o auxilia no gerenciamento e é responsável pela elaboração do cardápio.

É o próprio casal quem realiza todo o trabalho administrativo do restaurante e em certas ocasiões também o serviço operacional como atender as mesas, ir ao mercado e alocar as mercadorias. O caixa é operado por eles em esquema de revezamento.

O restaurante possui aproximadamente 22 mesas com capacidade de 4 pessoas cada, totalizando 88 lugares. Atende no período do almoço de segunda a domingo e no janta de segunda a sexta-feira.



Figura 3: Fachada do Toca Restaurante

## 4.2 Atendimento

No Toca Restaurante a relação direta funcionário/cliente é mínima, pois o estabelecimento não possui serviço de garçons. O cliente é quem se serve, pesa seu prato, pega a comanda e ele próprio cola a etiqueta da impressora de pesagem na comanda e vai ao balcão para solicitar o seu suco ou refrigerante e o recebe na mesa por um funcionário que atende no bar. A vantagem desta metodologia é que não há a necessidade de contratar garçons, o que reduz muito os custos. A desvantagem é que muitos clientes novos não sabem que para comprar bebida é necessário ir ao balcão, ficam esperando alguém para o atender e acaba ficando insatisfeitos.



Figura 4: Mesa fria, mesa quente e balança com impressora.

## 4.3 Manipulação e armazenamento dos alimentos

A manipulação e armazenamento dos alimentos são questões que merecem maior cuidado no Toca Restaurante, apesar de no geral o processo não apresentar grandes problemas, é em certos detalhes que grandes riscos se escondem. No Restaurante a manipulação não segue nenhum padrão ou norma. Os funcionários utilizam do bom senso na preparação, entretanto as cozinheiras não possuem treinamento o que torna este bom senso muito duvidoso. A grande preocupação com a alta produção, baixo custo e sabor do alimento ofuscam a preocupação com a segurança alimentar, item este que deveria ser primordial.

Para exemplificar, um dos problemas é a falta de uma torneira própria para a limpeza das mãos com sabonetes adequados. O funcionário quando por algum motivo molha as mãos, as enxuga no avental, em algum pano espalhado pela cozinha ou na própria roupa.

Os panos utilizados pelas cozinhas são de péssimo aspecto e exercem múltiplas funções. Quase sempre, o mesmo pano é utilizado para limpar a pia, limpar as bordas das cubas, como luva protetora para pegar panelas quentes e para enxugar as mãos.



Figura 5: Pano multiuso no balcão.

A armazenagem dos alimentos também possui pontos críticos. Os alimentos que não foram consumidos durante o almoço são alocados em recipientes plásticos e armazenados nos refrigeradores para serem consumidos no jantar. Este procedimento apresenta um risco alimentar, pois em certas ocasiões eles permanecem muito tempo sob temperatura ideal de proliferação de microorganismos e ao serem servidos novamente não são devidamente esquentados a fim de esterilizar o alimento.

Uma outra falha na segurança alimentar é o armazenamento dos recipientes plásticos. Estes, após serem lavados, são armazenados úmidos e dependendo da forma como são guardados, não permite que a água residual de sua limpeza evapore com facilidade, podendo ser um ponto de proliferação de microorganismos ao se alimentar de resíduos alimentares e estes, por sua vez, irão contaminar o alimento a ser guardado no mesmo.



Figura 6: Recipientes plásticos ao tempo



Figura 7: Recipientes plásticos na estante.

#### 4.4 Qualidade do cardápio

O ponto forte do Toca Restaurante é o sabor da comida. Este aspecto ganhou pontuação máxima nas pesquisas realizadas no restaurante e certamente é o maior atrativo do estabelecimento. O Estabelecimento conta com uma cozinheira chefe muito experiente e os donos se empenham sempre a fim de que a comida seja muito saborosa.

Contribui também para o ótimo sabor do alimento, os ingredientes utilizados, principalmente os vegetais, que são de ótima qualidade e sempre frescos. Parte dos alimentos é comprada diariamente e o estoque é mínimo, o que possibilita a ter uma perda de alimentos bastante reduzida. A compra é direcionada para ser utilizada em pratos específicos.

No Restaurante também é alta a preocupação com a boa aparência do alimento, fator este que atrai muitos clientes. Um outro atrativo são os alimentos de alto poder nutritivo sempre presente no cardápio, entre eles podemos citar: arroz integral, proteína de soja, grãos de soja e uma grande variedade de saladas.

#### 4.5 Funcionários

A maior deficiência do Restaurante é a relação empregador/empregado. Conflitos surgem diariamente devido aos mais variados motivos.

A gerência exerce uma liderança autocrática, onde as opiniões dos funcionários não são respeitadas e nem se quer ouvidas. O gerente tenta valer sua vontade por meio de uma comunicação autoritária, sempre falando alto e em tom de repreensão. Os funcionários, já acostumados ao tratamento, se chateiam e reclamam e como autodefesa ignoram o gerente.

A administração tenta fazer com que os empregados realizem um bom serviço brigando, rebaixando e humilhando o funcionário quando não age corretamente. A busca da qualidade pela punição é uma metodologia desastrosa. As falhas nos serviços devem sim ser desaprovadas, entretanto estas punições geram ações de defesa do funcionário que irá de alguma forma tentar vingar-se, seja fazendo pirraça, roubando coisas, quebrando objetos, processos judiciais, desperdícios entre outras inúmeras coisas que visam prejudicar quem aplicou a punição, a gerência no caso. O que agrava a situação, é que nenhuma ação a fim de recompensar e elevar as boas ações é realizada.

A gerência possui uma ineficiência muito grande de se comunicar com os funcionários e estes não são profissionais capacitados e por falta de treinamento não compreendem a importância da qualidade no estabelecimento. A situação é agravada pelo fato dos funcionários não apresentarem o menor interesse em aperfeiçoar o trabalho que executam, pois se sentem infelizes em trabalhar no estabelecimento. A baixa motivação dos funcionários é responsável pela impossibilidade de melhorar substancialmente a qualidade do local.



Figura 8: Funcionários da Toca Restaurante

#### 4.6 Tratamento acústico e sonorização

O Toca Restaurante possui um sistema de sonorização deficiente. Um grande refrigerador no bar, o liquidificador e o espremedor de suco do bar reproduzem ruídos muito desagradáveis que incomodam os clientes.

O local de preparação das bebidas e o refrigerador deveriam ficar isolados, entretanto grandes mudanças na estrutura do local não são possíveis, pois o imóvel é alugado.



Figura 9: Liquidificador, espremedores de suco e refrigerador do bar.

#### 4.7 Variedade e qualidade do cardápio

Uma das principais reclamações dos clientes é a falta de variedade do cardápio. Quanto o estudo foi iniciado, alguns pratos na mesa quente eram fixos. Todos os dias tinham arroz branco, arroz integral, feijão branco, feijão preto, bife de boi, bife de frango, banana frita, macarrão tipo espaguete e molho de tomate. Somente dois pratos variavam porem eles se repetiam semanalmente. Após um tempo de observação, foram introduzidos novos pratos e diferentes molhos de acompanhamento. Em pouco tempo percebemos, por meio de questionários (apêndice 1), uma melhora na satisfação dos clientes.



Figura 10: Mesa quente.

A salada era servida em cubas quadradas na parte frontal da mesa fria deixando um espaço vazio atrás das cubas. Cada variedade da salada era apresentada separadamente nas cubas. Foi proposto e aceito pelos donos, a aquisição de baixelas ovais de aço inox de grande tamanho a fim de ocuparem todo o espaço da mesa de frios. A funcionária responsável pela preparação da salada foi treinada para preparar as saladas nas baixelas de forma mais colorida e sofisticada. Técnicas de preparação de saladas foram repassadas a funcionária.

Os temperos das saladas que antes eram servidos nas embalagens de fábrica passaram a ser servidos em garrafas de vidro com bicos dosadores e vários molhos de salada passaram a ser feitos no próprio restaurante e servidos nestas garrafas.



Figura 11: Mesa fria.

#### 4.8 Qualidade do ambiente

Existe uma grande preocupação com a limpeza do restaurante, operação esta que é muito bem realizado diariamente no estabelecimento. Isto é certamente percebida publico alvo que valoriza a qualidade do ambiente.

Uma deficiência do local é a decoração que não condiz com o publico alvo. Esta é composta por paredes brancas, quadros de flores e quadros de quebra-cabeça. Uma decoração direcionada aos jovens é mais adequada.



Figura 12: Decoração do salão de mesas.



#### 4.10 Layout

O estabelecimento possui um layout deficiente. No momento de pico, funcionários e clientes disputam espaço na mesa quente, um querendo repor e o outro querendo se servir. A operação de reposição é dificultada pelo grande número de clientes em volta que dificultam a locomoção e os movimentos do funcionário. A mesa quente deve estar o mais próximo possível da visão das cozinheiras permitindo que elas estejam mais atentas a quantidade de comida que está a disposição dos clientes. Uma mesa fria e uma mesa quente onde os funcionários repõem a comida de um lado e o cliente a retira do outro seria uma ótima alternativa.

Um outro problema encontrado é a localização do bar, do caixa, da cozinha, da mesa fria e da mesa quente que estão muito próximos, em determinados momentos é formado um aglomerado de pessoas muito grande nesta região, o que causa uma certa aparência de desordem no estabelecimento.

Também foi constatado um sub-aproveitamento do espaço externo do restaurante, que possui aproximadamente 80 m<sup>2</sup> área útil na frente. Este espaço é utilizado apenas quando o restaurante está lotado. Estudantes universitários gostam de sentar próximo a rua a fim de observar o movimento da cidade, eles gostam de ver e serem vistos. Certamente o restaurante atrairia clientes colocando a disposição este espaço em dias comuns.

O serviço de bebidas deveria ser adequado a fim de que o cliente retire sua bebida no momento após se servir sem que haja a necessidade de um funcionário a leve até a mesa. A aquisição de máquinas de refrigeração e agitação de sucos já pré preparados e uma máquina de refrigerante permite que o próprio cliente se sirva, gerando uma redução de custo e aumento na satisfação do cliente que não terá de esperar alguns minutos pela sua bebida.

A figura 14 ilustra a atual disposição dos equipamentos, móveis, setores do restaurante e um típico trajeto percorrido por um cliente, uma cozinheira (pratos quentes e saladas) e uma atendente do bar. A figura 15 ilustra os mesmos itens da figura 14, entretanto com as modificações sugeridas, mas não efetuadas por questões administrativas.

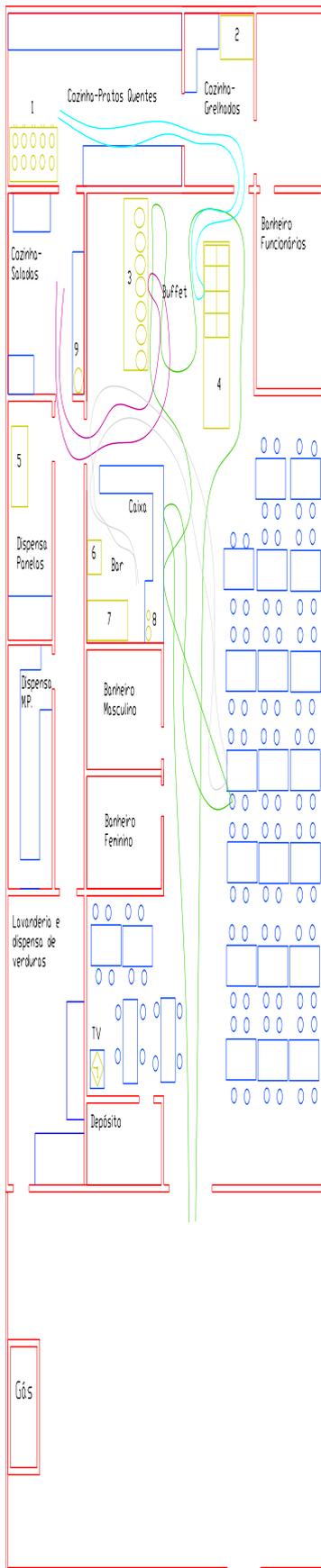


Figura 14 – Atual Layout

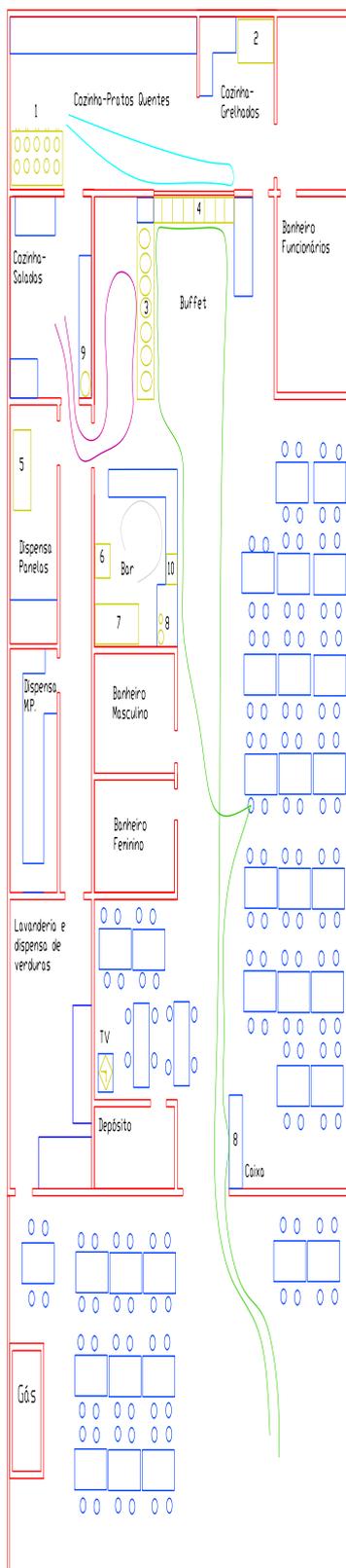


Figura 15 – Layout proposto

Maquinário:	
1	- Fogão
2	- Chapa
3	- Buffet de salada
4	- Buffet de pratos quentes
5	- Freezer horizontal
6	- Geladeira
7	- Refrigerador de 6 portas
8	- Exprededores e liquidificador do bar
9	- Liquidificador da cozinha
10	- Máquina de Refrigerante
Movimentação Típica:	
—	Cozinheira - Salada
—	Cozinheira - Pratos Quentes
—	Atendente do Bar
—	Cliente

Figura 16 – Legenda das Figuras 14 e 15.

## 5. CONCLUSÕES

Para abrir um restaurante, não basta apenas um talento culinário, um imóvel disponível, muita força de vontade ou boas relações. É necessários muito estudo, preparação e planejamento. É um negócio onde muitas coisas podem dar errado em um único dia, caso a gerencia não esteja preparada, o negócio vira um tormento insustentável, ocasionando o fracasso. Grande parte dos restaurantes não fecham as portas por falta de lucro, mas sim pelo desgaste psicológico e físico dos donos.

É necessário antes de qualquer coisa saber lidar com os funcionários e fazer com que eles estejam engajado em atingir uma qualidade total. Eles necessitam estar motivados e entender a importância de se aperfeiçoarem. Sem isto, nenhuma medida que tente melhorar a produção terá muito efeito.

A preocupação com a segurança alimentar e segurança do trabalho nunca deve ser ofuscada pela preocupação com produtividade. Para um pequeno negócio, como um restaurante, um problema com intoxicação alimentar ou um grave acidente de trabalho podem acabar com a empresa de uma só vez.

Um layout adequado pode fazer toda a diferença, faz com que o serviço de todos fique mais fácil, menos desgastante, reduz os tempos das operações e agrada o cliente, pois este não se sente perdido, deslocado e é mais prontamente atendido.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO Willian Cardoso L. Qualidade dos alimentos comercializados no Distrito Federal no período de 1997-2001 [dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília; 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2001. 6 p.
- BAKER, J. D.; GREWAL, D. O retail store environmental factors affect consumers price acceptability? An empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*. Londres: v.11, n.2, p. 107-115, Mar. 1994.
- BERGANO, V. F. Gerência econômica da qualidade através da TQC. São Paulo: Mackron, 1991.
- BLEIL, S. I. O padrão alimentar ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. *Revista Cadernos de Debate*, v. VI, p.1-25, 1998.
- BORNIA, Antonio Cezar. Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRANDÃO, Virginia. Um pouco de historia dos restaurantes e da alta cozinha francesa. Disponível em: <[http://correiogourmand.com.br/info\\_culturagastronomica\\_01.htm](http://correiogourmand.com.br/info_culturagastronomica_01.htm)>. Acesso em 15 de agosto de 2008.
- COBRA, M.H.N.; ZWARG, F.A. Marketing de serviços: conceitos e estratégias. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
- CONTRERAS, J. (ORG). Alimentación y Cultura. Estudi General, Ciències Humanes i Socials, 1995.
- COSBY P. Qualidade falando sério. São Paulo: McGraw Hill; 1990.
- DUARTE, Heloisa Helena de Medeiros. Como montar uma cozinha comercial, Viçosa, CPT, 2002.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1995.
- FONSECA, Marcelo Traldi. Tecnologias gerenciais de restaurantes. São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- GAINS, N. The repertory grid approach. In: MACFIE, H. J. H.; THOMSON, D. M. H. (eds.). Measurement of food preference. Blackie Academic & Professional, 1994.
- GALEA XXI IMS, Garcia LS, Marques EK. Mulheres trabalhadoras: 10 anos de mudanças do mercado de trabalho atenuam desigualdades [monografia da Internet]. Porto Alegre (RS): Fundação de Economia e Estatística Sieghried Emanuel Henser; 2002. Disponível em:

<<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em 22 de agosto de 2008.

GARCÍA, Carlos Durón. El Restaurante como Empresa. México: Editorial Trillas, 1998.

GERMANO, Maria Izabel S. et al. Manipuladores de alimentos: Capacitar? É preciso. Regulamentar?... Será preciso? Higiene alimentar, São Paulo, v. 14, n. 78/79, p. 18-22, nov./dez. 2000.

GIGLIO, E. O comportamento do consumidor e a gerência de marketing. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 175 p.

GÓES João, FORTUNADO Hendrick . Capacitação dos manipuladores de alimentos e a qualidade da alimentação servida. Hig Alimentar. 2001; 15(82):20-2.

GRIMAL, J B; SERRA, R V. Servicio de atención al cliente en restauración. Madri: Síntesis, 1997.

KARSAKLIAN, E. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas. 2000

KOTHER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice, 1993.

LIONEL, M. Restaurante: técnicas de serviços. 2 ed. Caxias do Sul: EDUCS. 1990.

LÔBO, Alexandre. Manual de estrutura e organização de restaurante comercial. São Paulo: Atheneu, 1999

LENZI, F C. Perfil comparativo de empreendedores do setor de serviços: estudo em restaurantes de balneário Camboriú. 2002. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Moderna de Negócios) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

MARICATO, Percival. Como montar e administrar bares e restaurantes. 3ª ed. São Paulo: Senac 2004.

MARTIN, F R; PUGA, A G. Administración de alimentos y bebidas. México: CECSA, 1981.

MARTINELLI, A. C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE (org). Terceiro setor: desenvolvimento sustentável. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MEZOMO, Iracema de Barros. O serviços de alimentação. Barueri: Manole, 2002.

NINEMIER, J. D. Principles of food em beverage, operations. American Hotel and Motel Association/Education Institute-East. 1984.

- PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva. Florianópolis: Insular, 2000.
- REBELATO, Marcelo Giroto. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. *Revista Gestão & Produção*: Volume 04, nº 03, p. 321-334, 1997.
- REGMI, A.; GEHLHAR, M. Factors shaping global food markets. Electronic Report from the Economic Research Service: in *New Directions in Global Food Markets*, p. 5-17, 2005.
- RODRIGUES, L. C. Empreendedorismo: construindo empresas vencedoras. Blumenau/SC: Acadêmica, 2001.
- ROZIN, P. Perspectivas psicobiológicas sobre las preferencias y aversiones alimentares. In: CONTRERAS, J. (ORG). *Alimentación y Cultura. Estudi General, Ciències Humanes i Socials*, 1995.
- SALAY E. Consumo alimentar fora do domicílio: implicações para pesquisas em segurança alimentar e nutricional. *ComCiência* [periódico eletrônico] 2005. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/14.shtml>
- SAVIO Everton. Perfil nutricional da clientela atendida em restaurantes vinculados ao Programa de Alimentação do Trabalhador do Distrito Federal, Brasil [dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília; 2002.
- SHETH, J. N. Acrimony in the Ivory Tower: A retrospective on consumer research. *Journal of Academy of Marketing Science*. v. 20, n. 4, p. 345-353, 1992
- STEENKAMP, J.B. Food Consumption Behavior. *European Advances in Consumer Research*. v. 1, 1993.
- STONER, J A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed., Rio de Janeiro: JC, 1999.
- SVIOKLA, J. J. *Mantendo clientes*. São Paulo: MAKRON books, 1994.
- TREDICE, Stella. As boas práticas de fabricação garantem a integridade dos alimentos. *Indústria de Laticínios*, São Paulo, v. 5, n. 29, p. 26-32, set./out. 2000.
- VAZ, Célia Silvério. *Restaurantes – controlando custos e aumentando lucros*. Brasília: LGE Editora; 2006.
- VENTURI, J; LENZI, F. C. A empreendedorologia e suas escolas como alternativa de base educacional do empreendedorismo. Rio de Janeiro: *Revista ANGRAD*, v. 3, n. 3, jul-set. 2002.
- WALKER JR, Lundberg DE. O restaurante: conceito e operação. Porto Alegre: Bookman; 2003. p331.
- ZANELLA, Luiz C.; CÂNDIDO. *Técnicas e processos de administração e operação*. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

## APÊNDICES A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

<b>Toca Restaurante</b>	
Ajude-nos a melhorar nossos serviços preenchendo este formulário e ganhe um <b>Bubbaloo</b>	
	Pés. Ruim Médio Bom Ótimo
Atendimento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aparência da comida	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Variedade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Temperatura da comida	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Higiene do local	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sugestões e críticas:	

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Informática**  
**Curso de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR**  
**CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3261-4196 / Fax: (044) 3261-5874**