

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE TURISMO

ANA WALÉRIA LISBOA MELO

GESTÃO DA QUALIDADE EM ALIMENTOS E BEBIDAS:

análise sobre a aplicação da segurança alimentar em restaurantes da Avenida
Litorânea.

São Luís
2010

ANA WALÉRIA LISBOA MELO

GESTÃO DA QUALIDADE EM ALIMENTOS E BEBIDAS:

análise sobre a aplicação da segurança alimentar em restaurantes da Avenida Litorânea.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão - UFMA para como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Profº Me. Anderson Lourenço Miranda.

São Luís
2010

Melo, Ana waléria Lisboa

Gestão da qualidade em alimentos e bebidas: Análise sobre a aplicação da segurança alimentar em restaurantes da avenida litorânea/ Ana Waléria Lisboa Melo. – São Luís, 2010.

71f.

Impresso por computador (Fotocópia)

Orientadora: Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Turismo, 2010.

1. Alimentos e bebidas 2.Gestão da qualidade 3. Segurança alimentar 4. Programa APPCC I. Título

CDU 432:658.56 (812.1)

ANA WALÉRIA LISBOA MELO

GESTÃO DA QUALIDADE EM ALIMENTOS E BEBIDAS:

análise sobre a aplicação da segurança alimentar em restaurantes da Avenida Litorânea.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão - UFMA para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^o Me. Anderson Lourenço Miranda (Orientador)
Mestre em Administração (EBAPE/FGV)
Univversidade Federal do Marnhão

2^o Examinador

3^o Examinador

A Deus, digno de toda honra, glória e louvor, meu abrigo, protetor, refúgio e libertador. Em Quem ponho minha confiança.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, e pela possibilidade de cada uma de minhas realizações.

Aos meus pais, Melo e Carminha, pelas lições de vida que me ensinaram e por todo amor dedicado;

A minha querida tia, Odete, pelo cuidado e grande carinho em todos os momentos;

Às minhas irmãs, Jodélia e Gisele (*in memoriam*), pelo prazer de conviver com pessoas que muito amo;

Às minhas primas, Sônia, Selma e Sinara, que contribuíram de forma especial para o início e conclusão da minha jornada acadêmica;

Aos amigos, Dara, Vannucy, Lucielle, Thiago e Patrícia, pela cooperação na conclusão do meu trabalho;

A todos os meus colegas do curso de Turismo, alguns se tornaram mais chegados que irmãos, tivemos momentos muito agradáveis que nunca esquecerei;

Aos meus colegas de trabalho do Fórum Des. Sarney Costa, pelo incentivo;

Ao meu orientador Anderson Miranda, pelo auxílio no desenvolvimento desse trabalho e pelo modelo de profissional que representa;

Aos familiares, amigos e demais pessoas que torceram e contribuíram para que este trabalho se concretizasse.

“Tanto para o empresário, quanto para o empregado, é sempre mais vantajoso trabalhar com Qualidade.”

Mauriti Maranhão.

RESUMO

Gestão da qualidade em alimentos e bebidas. O empenho em ofertar serviços e produtos de qualidade deve permear os objetivos de todas as empresas, em qualquer setor de atuação. Ao refletir sobre isso, este trabalho de conclusão de curso busca analisar a gestão da qualidade com foco na segurança alimentar em um setor muito importante da atividade turística, que é Alimentos e Bebidas, tendo como estudo de campo os restaurantes da Avenida Litorânea em São Luís. Abordam-se características da gestão da qualidade e sua relevância para a administração de restaurantes; analisa-se a segurança alimentar como ferramenta indispensável para a qualidade dos produtos comercializados por essas empresas. Descreve-se o Programa Análise de Perigo e Determinação dos Pontos Críticos de Controle – APPCC, sua utilidade e importância para garantia de alimentos seguros. Apresenta-se a pesquisa de campo realizada nos restaurantes, onde se analisa a aplicação da segurança alimentar, a partir de informações levantadas junto a gestores, funcionários e clientes.

Palavras-chave: Alimentos e bebidas. Gestão da qualidade. Segurança alimentar. Programa APPCC.

ABSTRACT

Quality management in food and beverages. The commitment in offering quality products and services must be the objective in every company in any sector of atuation. To reflect about it, this work of conclusion course analise the quality management with a focus in the food security, that is a sector very important in tourism activity, that is food and drinks, with a study camp the restaurants on the avenue Litoranea in São Luís. The characteristics of quality management and your relevance to the administration of restaurants, analise the theme of security food with indispensable tool to the quality of marketed products for this companies. Describes the Program analysis of danger and determination of critical control points – APPCC, your utility and importance for security foods. Show the study camp carried in the restaurants, where analise the aplication of security food, from the informations obtained with managers, employees and clients.

Key-words: Food and drinks. Management of quality. Food security. HACCP

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 2 - Definições da idéia de qualidade	16
Figura 1 - Fatores que influenciam as expectativas de serviço de clientes.....	26
Figura 2 - Estapas do processo de alimentos e bebidas.....	44
Gráfico 1 - Controle e/ou prevenção de contaminação por alimentos.....	56
Gráfico 2 - Propostas implantadas ou melhoradas esse ano	57
Gráfico 3 - Grau de escolaridade	58
Gráfico 4 - Funcionários Entrevistados	58
Gráfico 5 - Percepção da preocupação com a segurança alimentar	59
Gráfico 6 - Existência de padrões e procedimentos para evitar contaminações	59
Gráfico 7 -Participação de treinamento ou curso sobre higiene e segurança alimentar	60
Gráfico 8 - Motivação na empresa	60
Gráfico 9 - Como tomou conhecimento do restaurante.....	61
Gráfico 10 - Aspecto de avaliação da qualidade dos alimentos	61
Gráfico 11 - Fatores determinantes para a escolha do restaurante	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
1.1.1	Geral.....	12
1.2.2	Específicos	13
1.2	Problema	13
1.3	Estrutura do estudo	13
2	GESTÃO DA QUALIDADE EM ALIMENTOS E BEBIDAS: PRINCÍPIOS E FERRAMENTAS	15
2.1	Características da Gestão da Qualidade	15
2.2	Normas e Responsabilidades na Administração de Negócios no Setor de A&B	20
2.3	O novo consumidor: exigente e informado	25
2.4	Qualidade como vantagem competitiva	29
3	SEGURANÇA ALIMENTAR EM RESTAURANTES: PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO	35
3.1	Prática de segurança alimentar	35
3.2	Normas ISO, qualidade e segurança alimentar	40
3.3	Planejamento e aplicação a realidade de um restaurante	44
3.4	Desafios da gestão de alimentos e bebidas	49
4	METODOLOGIA	54
4.1	Tipo de pesquisa	54
4.2	Universo e amostra	55
4.3	Tratamento dos dados	55
4.4	Limitações do método	55
5	RESULTADOS	57
5.1	Visão dos gestores	57
5.2	Visão dos funcionários	59
5.3	Visão dos clientes	61
6	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	69

1 INTRODUÇÃO

O turismo é um fenômeno mundial multifacetado, tem se constituído numa ferramenta essencial para promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural das pessoas, continuamente essas pessoas se deslocam de um local a outro motivadas por inúmeros interesses, novas experiências, conhecimento de novas culturas, lazer e entretenimento, entre outros.

O Estado do Maranhão, com destaque para a capital São Luís, ganhou reconhecimento mundial, por suas belezas singulares, história fascinante e potencial turístico. A cidade, nas últimas décadas tem despertado para a importância do turismo e mostrado grande interesse no aperfeiçoamento da cadeia turística de forma a atender a crescente demanda.

Dentro desse contexto, cada vez mais existe a necessidade de inserir a gestão da qualidade como ferramenta gerencial nas organizações turísticas, primando pela satisfação dos clientes e pela busca da excelência nos serviços. O setor de alimentos e bebidas por ser parte integrante e fundamental dos serviços turísticos é cada vez mais influenciado a utilizar tais ferramentas.

Em um mundo de mudanças, conhecimento acelerado, modismos, alta competitividade e outras tendências, as pessoas tornam-se cada vez mais conscientes de seus direitos e aumentam suas exigências. Por isso, é prerrogativa das empresas acompanharem essa natureza mutante do universo no qual estão inseridas de forma que atendam tais exigências, entre estas, uma das principais é a qualidade, os clientes buscam produtos e serviços que em sua percepção oferecem qualidade. Para os restaurantes, esse atributo deve estar presente em toda sistemática da empresa, envolvendo os processos de gerência e operações. Para isso é mister a conscientização do gerente de que gestão da qualidade é de suma importância para a sobrevivência da empresa.

Por entender que segurança alimentar faz parte do contexto gestão da qualidade para restaurantes, o estudo apresenta uma abordagem sobre o Programa Análise de Perigos e Determinação dos Pontos Críticos de Controle (APPCC) que a Organização Mundial de Turismo, no Manual de qualidade, higiene e inocuidade dos alimentos no setor de turismo defende ser “um sistema racional e sistemático, fundamentado na ciência, que identifica os perigos específicos e estabelece

mecanismos de controle focalizados na prevenção e não na análise dos produtos terminados“ (GALVÃN, 2003, p. 112). Esse sistema pode ser aplicado a estabelecimentos comerciais, mesmo as pequenas empresas. Ele permite identificar possíveis riscos e fornecer procedimentos de controle e prevenção durante todas as etapas de manipulação dos alimentos, a fim de oferecer uma alimentação de qualidade aos consumidores.

A pertinência do estudo repousa no fato do tema ser uma questão atual, porém pouco explorada nos estudos sobre turismo. São Luís é um destino turístico com um significativo potencial gastronômico, e a abrangência do segmento Alimentos e Bebidas é muito importante. Em vista disso, foram escolhidos os restaurantes da Avenida Litorânea, considerada um cartão postal da capital maranhense, analisando se esses estabelecimentos utilizam ferramentas de gestão da qualidade, sobretudo para garantir a segurança dos alimentos preparados em seus estabelecimentos.

A pesquisa mostra-se original, por se tratar da análise de um tema com poucos estudos, porém muito relevante para esse ramo da atividade turística que é a alimentação. É uma pesquisa viável, pois envolve custos baixos, independe de instrumentos sofisticados, dependerá basicamente da ação do próprio pesquisador e da colaboração dos gestores das empresas observadas em fornecer informações que facilitem a análise para o estudo proposto, material bibliográfico e documental de fácil acesso, pesquisa com os empreendedores do campo estudado, funcionários e clientes dispostos a contribuir com a pesquisa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Analisar a aplicação da Segurança Alimentar nos restaurantes da Avenida Litorânea.

1.1.2 Específicos

- Conhecer a estrutura organizacional dos restaurantes da Avenida Litorânea;
- Analisar se existem ações de Segurança Alimentar e de que forma são aplicadas nesses estabelecimentos;
- Identificar desafios e oportunidades na Gestão da Qualidade em Alimentos e Bebidas;
- Propor a melhoria contínua de práticas que garantam a segurança alimentar nesses estabelecimentos.

1.2 Problema

Como os restaurantes da Avenida Litorânea de São Luís encaram a Gestão da Qualidade em Alimentos e Bebidas e como podem aplicar ou melhorar ações de segurança alimentar nesses estabelecimentos

1.3 Estrutura do Estudo

O trabalho está dividido em seis pontuações acerca do tema proposto:

- Inicialmente é feita uma introdução, onde é apresentada a temática, a justificativa, os objetivos previstos, e o problema;
- Após, a abordagem é sobre a gestão da qualidade, suas características, as normas e responsabilidades na administração de empresas de alimentação, as exigências do consumidor e a qualidade sob o ponto de vista de vantagem competitiva;
- A seguir, é analisado o planejamento e aplicação da segurança alimentar em restaurantes, descrevem-se as Normas ISO sobre

qualidade e segurança alimentar, é feita uma breve explanação sobre o Programa APPCC e sua aplicação em restaurantes, e os desafios da gestão de alimentos e bebidas;

- O próximo capítulo apresenta a metodologia aplicada, detalhando o tipo de pesquisa, bem como o tratamento dos dados, ressaltando as limitações do método;
- No quinto capítulo, são demonstrados os resultados obtidos com a pesquisa, a partir da visão dos gestores, funcionários e clientes;
- Finalizando, as considerações são apresentadas, com ênfase na análise geral do estudo.

2 GESTÃO DA QUALIDADE EM ALIMENTOS E BEBIDAS: PRINCÍPIOS E FERRAMENTAS

Neste capítulo são apresentados conceitos da gestão da qualidade, suas aplicações, sua evolução cronológica, as normas e responsabilidades na administração de negócios no setor de Alimentos e Bebidas, o perfil do novo consumidor, e como a qualidade contribui para um diferencial em competitividade.

2.1 Características da gestão da qualidade

A globalização introduziu mudanças significativas nas organizações, entre essas mudanças destaca-se a forma como as empresas são gerenciadas. A qualidade deve ser alvo de preocupação por parte dessas empresas, e isso se deve pelo fato de uma organização que é pautada em estratégias gerenciais de qualidade garantir um melhor desempenho no mercado o qual está inserida. Isso se aplica ao gerenciamento de empresas de alimentos e bebidas, por perceber que o setor ainda carece muito de diretrizes sobre o assunto qualidade, não deveria ser assim, porém a realidade do mercado ludovicense ainda deixa a desejar.

Para Maximiano (2008, p. 119), a preocupação com a questão da qualidade não é algo novo, pode-se dividir a história da qualidade em três fases: *Era da Inspeção*, separação dos produtos defeituosos por meio de observações; *Era do controle estatístico*, controle estatístico da qualidade, baseado na amostragem devido à grande quantidade de produtos, os quais eram produzidos em massa; e *Era da Qualidade Total*, a qualidade passou a ser encarada como um problema da empresa, deixando de ser apenas um aspecto isolado ao produto ou serviço, e passou a ser focalizada no interesse do cliente.

Percebe-se pelo pensamento do autor que entender o que é qualidade, requer uma compreensão histórica sobre sua metodologia, técnicas e ferramentas. O conceito de qualidade é conhecido por muitos, entretanto é percebida de forma diferenciada pelos indivíduos ou grupos, em função de suas necessidades, expectativas e experiências.

Na visão de Castelli (2001, p. 141) a:

Qualidade é uma palavra de ordem na atualidade. É preciso, para tanto, compreender o seu significado e a sua abrangência para se poder implementar ações que levem a empresa ao triunfo. O elenco de empresas prestadoras de serviços, consideradas triunfadoras, é ainda muito pequeno, sobretudo no seio daquelas que tratam das atividades turísticas. A maioria delas está ainda muito longe de encantar o cliente. Existe, nesse particular, ainda um longo caminho a ser percorrido.

Sendo assim, a gestão da qualidade é de suma importância para empresas que desejam sucesso organizacional. Para isso, compreender o seu significado e aplicá-lo ao cotidiano faz-se necessário, assim como a definição de estratégias que levem a tal objetivo. Um planejamento a longo prazo e bem coordenado consiste um grande auxílio para essas empresas.

De acordo com Maximiano (2008, p. 115), alguns conceitos definem a idéia de qualidade, conforme apresentado abaixo:

Excelência	O melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Valor	Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
Especificações	Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
Regularidade	Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Quadro 1 - Definições da idéia da qualidade¹.

Tais conceitos ajustam-se perfeitamente à idéia de um serviço de qualidade, analisando um estabelecimento de A&B², espera-se de um restaurante de qualidade um excelente atendimento, local apropriado, ambiente aconchegante, pessoal bem treinado, preço justo, facilidade nas formas de pagamento, comida e

¹ MAXIMIANO (2008).

² A&B é a sigla que denomina Alimentos e Bebidas

bebida de acordo com as especificações do cardápio e no mesmo padrão, ou seja, regularidade, e o mínimo de defeitos. Além disso, deve dispor aos clientes atributos que o diferenciem dos concorrentes e que lhe garantam a preferência. No entanto esse cenário nem sempre é encontrado num restaurante, porém é importante para essas empresas visionar seus negócios baseados nos conceitos de qualidade, pois a mesma tem um peso significativo na imagem da empresa.

Segundo Araújo (2008, p. 229):

Qualidade, resumidamente, poderia ser definida como a busca pela perfeição com fins a agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia onde a eliminação do chamado retrabalho (refazer o que já havia sido feito por existir alguma impropriedade ou falha) e a obsessão pelo “defeito zero” são regras que não se podem afastar para as organizações que desejem permanência e lucro.

As organizações precisam ter uma preocupação constante com a gestão da qualidade, principalmente em função do aumento da oferta em relação à demanda, e esta por sua vez, está cada vez mais informada e exigente. E é principalmente isto que influencia a prática da gestão da qualidade, a mesma deve ir além da qualidade percebida como suficiente pela empresa prestadora de serviço, e se adaptar às expectativas dos clientes. Nesse aspecto, os restaurantes da capital maranhense ainda tem um longo caminho a percorrer, percebe-se que a gestão da qualidade ainda é muito incipiente nesse mercado, claro que existem alguns casos que podem servir como modelo de gestão fundamentado na qualidade, porém são bem poucos, infelizmente a grande maioria ainda dirige suas empresas baseadas em um padrão de gerenciamento arcaico, sem considerar a evolução do setor de alimentação e a realidade atual.

Rodrigues (1997, p. 15) relaciona a qualidade a um conjunto de normas e aponta que o:

Bom padrão de qualidade representa alguma coisa bem-feita, bem concebida, bem projetada, bem elaborada, bem organizada, bem administrada, que atende às especificações, satisfazendo, assim, produtores, prestadores de serviços e clientes. Qualidade então é a totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender a necessidades explícitas ou implícitas.

A visão do autor reforça premissas do processo de padronização levando em consideração a organização e a satisfação do consumidor. Dentre estes aspectos destaca a importância de contemplar as necessidades do cliente em duas maneiras, de forma explícita e implícita.

Pode-se definir como necessidades explícitas, aquilo que é objetivo e expressado formalmente, como em manuais, em especificações, os aspectos de utilidade, desempenho e segurança, por exemplo. Já as necessidades implícitas se referem às expectativas do cliente, é algo subjetivo e variável, pois depende da visão de mundo de cada pessoa, das experiências, do modo de vida. Portanto é imprescindível buscar entender e satisfazer as necessidades dos clientes, pois o julgamento da qualidade será feito por eles.

Maximiano (2008, p. 122) defende que a qualidade deve permear todas as esferas da empresa:

A qualidade é problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa. A qualidade exige visão sistêmica, para integrar as ações das pessoas, as máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade... o fator humano desempenha um papel primordial.

A administração deve priorizar a qualidade e responsabilizar cada um dos envolvidos na organização a realizar suas tarefas com esta mesma condição. Esta atividade precisa ser um objetivo comum, todas as ações e recursos precisam estar associados para a finalidade a que se destina, a garantia de qualidade. Em um restaurante, cada um de seus setores, administração, cozinha, almoxarifado, atendimento e demais, precisam estar interligados e ao mesmo tempo subdivididos para desempenhar com eficácia cada uma das tarefas de seus departamentos permeadas sempre pela qualidade, é o bom desempenho de cada tarefa isoladamente e de forma constante que irá estabelecer a totalidade sistemática da empresa. Por estarem inseridas no setor de serviços, as empresas de alimentação coletiva tem no fator humano grande relevância, são as pessoas os principais agentes de eficiência, sem elas nenhum outro recurso garante a operação dessas empresas.

A qualidade se apóia em três princípios, segundo a abordagem japonesa: qualidade é construída e não apenas inspecionada; a melhoria da qualidade

economiza dinheiro; a qualidade repousa no princípio da melhoria contínua (kaizen). (CHIAVENATO, 2008)

Pelos princípios apresentados, entende-se que a qualidade é um processo dinâmico, dentre os seus benefícios, possibilita melhorias na organização, aumenta a satisfação do cliente, economiza dinheiro a partir da redução de desperdícios, permite prevenir erros futuros a partir da correção dos já existentes e do melhoramento e aperfeiçoamento dos processos; a qualidade deve ser melhorada continuamente, para isso é importante um planejamento para a qualidade.

A gestão pela qualidade se baseia na busca cotidiana de soluções para os mais diversos problemas que surgem diante das situações que as organizações enfrentam. Deve constituir-se de fato um objetivo a ser perseguido por todas as unidades e pessoas da organização independente do nível hierárquico. Nos estabelecimentos de Alimentos e Bebidas algumas situações são peculiares, o que permite estabelecer certos procedimentos para essas ocorrências, mas sempre é preciso estar atento a situações esporádicas, pois caso aconteçam deve-se ao menos ter uma noção de como agir diante disso. O investimento em treinamento e capacitação dos funcionários deste tipo de empreendimento é de essencial valor, todas as pessoas e suas habilidades, em todos os níveis são fundamentalmente importantes.

Conforme Feigenbaum (apud ARAÚJO, 2008, 232-233), há quatro características essenciais em um sistema organizacional provido de qualidade total: o aperfeiçoamento da qualidade é contínuo; todo o processo é documentado, as pessoas da organização podem visualizar de que forma suas atividades afetam a qualidade; todos os envolvidos na organização mentalizam a idéia de desempenhar suas tarefas com qualidade; e aperfeiçoamento técnico e planejamento para que as inovações sustentem a relação cliente/organização.

A gestão da qualidade centraliza o cliente, priorizando o relacionamento com este como parte fundamental, leva em consideração os desejos e expectativas dos mesmos e proporciona ganhos significativos em competitividade, pois a melhoria contínua dos processos organizacionais atrai mais consumidores e conseqüentemente gera mais lucros. Para tanto, requer um serviço bem feito, a preço justo, sem desperdícios e com garantia de lucro para a empresa, garantindo a plena satisfação do cliente e a sobrevivência do restaurante.

Na perspectiva de Feigenbaum (*apud* MAXIMIANO, 2008, p. 121) “[...] a qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, a partir dos desejos e interesses do cliente [...]”. Isso implica em conhecer os desejos destes, identificar o que ele espera do produto ou serviço, e desenvolver meios estratégicos de agradá-lo, pois é justamente nesse ponto que reside a garantia de continuar no mercado. Face à globalização, as empresas só permaneceram no mercado se oferecerem produtos e serviços com a qualidade exigida pelos clientes. É primordial investir em gestão da qualidade, pois a mesma “[...] resulta em menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menor absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor”. (MOLLER, 1993, p. 162)

Também é importante ressaltar que a gestão da qualidade se por um lado deve atender e superar as expectativas dos clientes, por outro não deve comprometer a saúde organizacional. É necessário para a gerência de um restaurante observar todos esses aspectos, estudar o mercado, pesquisar, entender e associar os objetivos de sua empresa às necessidades e desejos de seus clientes. Sabe-se que atualmente, qualidade é uma necessidade, todas as empresas devem possuí-la, e principalmente os estabelecimentos comerciais de alimentação, visto que suas atividades giram em torno de uma necessidade vital do ser humano que é o ato de alimentar-se. Portanto aplicar padrões que garantam a qualidade, quando devidamente planejado e adequadamente conduzido, resulta um investimento capaz de obter um retorno financeiro compensador e a médio ou longo prazo, proporcionando melhoria de desempenho e conseqüentemente ganhos em lucro.

2.2 Normas e responsabilidades na administração de negócios no setor de A&B

O setor de Alimentos e Bebidas faz parte do conjunto de atividades econômicas que constituem a cadeia do turismo, mas não somente isso, esses estabelecimentos são muito freqüentados pela sociedade atual, suas finalidades vão

além da saciedade da fome, servem como ponto de encontro social, lazer, entretenimento, entre outras. Os empresários do setor devem cada vez mais procurar atualizar-se das tendências da atividade na tentativa de constantemente oferecer aos clientes produtos e serviços que atenderão aos desejos e expectativas destes.

Muitos empreendimentos desse ramo são criados, porém nem todos conseguem permanecer no negócio por muito tempo, devido a inúmeros fatores. Há outros que tentam acompanhar o desenvolvimento e as tendências do mercado, orientando seus negócios de forma estratégica objetivando um serviço de qualidade de forma a atender as necessidades dos clientes e garantir sua permanência diante de um ambiente cada vez mais competitivo. Isso é possível através do planejamento de alternativas estratégicas.

Para Maricato (2005, p. 191):

O sucesso em qualquer ramo de atividade econômica não está apenas na competência para lidar com o presente, mas também na visão global, no planejamento estratégico, na percepção das tendências do mercado e na evolução da tecnologia, legislação, teorias administrativas e de marketing dos produtos e serviços.

Pela análise do mercado atual, são muito pertinentes as palavras do autor, o caminho para alcançar o sucesso, qualquer que seja o empreendimento, é longo e cheio de percalços, as mudanças ocorrem constantemente, e o bom administrador deve estar atento a esses acontecimentos.

Um restaurante é uma organização, composta por departamentos, que formam o sistema da empresa. Cada departamento necessita de pessoas para o eficiente desempenho organizacional. Mesmo que o empreendimento seja de pequeno porte, é primordial uma organização e divisão de tarefas para que seja bem conduzida. E é sobre o administrador que recai a principal responsabilidade de orientar e coordenar sua equipe de trabalho.

No pensamento de Lôbo (2009)⁴,

Administrar um restaurante é como gerir uma empresa qualquer, respeitadas as normas básicas e a organização, que são semelhantes em todos os empreendimentos, naturalmente considerando-se as devidas proporções e o tipo de negócio, que possui características próprias e

³ Citação extraída da apresentação do livro de Alexandre Lobo. Manual de Estrutura e Organização do Restaurante Comercial

específicas. A administração visa obter a melhor produtividade e a eficácia necessária para alcançar os resultados programados, sempre duas políticas bem nítidas para a ação: administrar com motivação permanente os recursos humanos e conhecer o grau de satisfação do cliente. Dirigir um restaurante é, utilizar e adaptar os princípios científicos já conhecidos e adotados em outras empresas, sobretudo com os olhos e os procedimentos voltados para o mercado, isto é, seguindo as tendências e avançando com maior rapidez, deixando para trás métodos superados.

Percebe-se pelos apontamentos apresentados, que um restaurante deve seguir as diretrizes gerenciais de qualquer empreendimento, qualquer que seja o porte, pequeno, médio ou grande, claro que cada um apresenta suas especificidades e características. Contudo, é necessário um eficiente gerenciamento, pois os processos organizados permitem um direcionamento ao alcance dos resultados esperados pela administração.

Gerenciar uma empresa requer, além de outras competências, responsabilidades inerentes a um líder. As mudanças são constantes e é indispensável o gerente estar apto a lidar com elas e conduzir bem sua equipe de trabalho motivando-a a adaptar-se às diversas mudanças.

Maricato (2005, p. 30) defende que:

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

A globalização influencia de forma muito expressiva o setor de bares e restaurantes, por esta razão, o empresário, que geralmente assume também a função de gerente nos pequenos estabelecimentos precisa de conhecimentos e habilidades para administrar bem sua empresa. É esta uma grande responsabilidade diante das significativas mudanças impostas tanto pelo mercado quanto pela sociedade.

Complementando seu pensamento sobre a administração de restaurantes, Maricato (2005, p. 196, 197) pontua que:

[...] a administração tende no futuro a ser cada vez mais profissional. Não haverá espaço para o imediatismo, o empirismo, a informalidade. A informação, a educação, o treinamento, o foco no cliente e no produto serão elementos imprescindíveis para vencer a concorrência e obter sucesso.

O autor analisa elementos indispensáveis a um competente gestor de bares e restaurantes, a partir da explanação do mesmo, apreende-se que o gerente que quiser ter sucesso no seu ramo de atividade tem de buscar atender as

exigências do mercado e ir além, seguir as tendências, investir em informação e focalizar o cliente.

Um restaurante comercializa produtos e serviços. Estes últimos possuem algumas características específicas dos serviços turísticos, que são as seguintes, intangibilidade, simultaneidade, variabilidade e efemeridade. (CASTELLI, 2001, p. 146).

Compreende-se por intangível o que não pode ser tocado, experimentado, os serviços são assim, algo imaterial. O que o destaca é a forma como ele é ofertado, que causará alguma impressão no cliente, a qual pode ser boa, ruim, ótima ou péssima, e a experiência é intransferível, depende principalmente, mas não somente, de quem presta o serviço. Simultaneidade é a característica de acontecer no mesmo espaço e ao mesmo tempo a produção, venda e consumo do serviço, o cliente e o fornecedor do serviço interagem participando ativamente do processo. É aqui o momento da verdade, “[...] aquele espaço de tempo em que os clientes interagem com algum aspecto da empresa e dessa interação obtêm um resultado positivo ou negativo [...]”, de acordo com Castelli (2001, p. 157). A variabilidade caracteriza-se pela variedade das formas de serviços, por depender da ação das pessoas, que sofrem inúmeras interferências tanto objetivas quanto subjetivas, é humanamente impossível repetir-se o serviço exatamente da mesma maneira. E a efemeridade, os serviços não podem ser estocados, não tem prazo de duração, é produzido e consumido ao mesmo tempo.

Para garantir a qualidade de produtos e serviços e conseqüentemente da empresa em sua totalidade, é necessário que ambos sejam complementares e interligados, ou do contrário, se apenas um dos dois aspectos for levado em consideração, todo o trabalho de melhoria da qualidade será ineficaz, não basta apenas a qualidade do produto sem qualidade de serviço, por exemplo, um restaurante com um luxuoso ambiente que serve uma excelente comida e um atendimento aquém do esperado, sem cortesia ou amabilidade, e vice-versa, um ótimo atendimento, mas a cozinha onde é preparada as refeições é um local sem higiene.

Lôbo (2009, p. 5) dimensiona o processo de integração e sintonia e coloca que:

Planejamento, administração e controle devem caminhar juntos para conceituar e proteger uma administração eficaz, mas não devem ser

encarados como um fim em si mesmos, apenas meios e métodos de que se pode dispor para alcançar a conquista de clientes e a sua satisfação total. Essa finalidade estará ligada ao objetivo a que se dispõe o empreendedor para implantar, organizar e apresentar ao público um restaurante que possua conceitos próprios de controle da qualidade, pois este é o ponto mais difícil, exigindo grau de profissionalização.

Todo o processo administrativo do restaurante deve convergir para satisfazer o cliente, claro que há também outros objetivos, mas sem clientes não há como alcançá-los. É preciso que os administradores desse tipo de negócio despertem para essa realidade, não se administra sem planejamento, organização e controle, a importância dessas ações é fundamental, mesmo para pequenos empreendimentos.

O mesmo autor ainda reforça algumas características que considera importantes para um eficiente gerente de restaurantes:

O modelo de organização necessário ao restaurante de hoje pressupõe um Gerente profissional, pesquisador constante, sensível às mudanças de mercado, e com liderança suficiente para enfrentar os embates do dia-a-dia, aproveitando ao máximo os recursos humanos de que dispõe. (LÔBO 2009, p. 27).

A citação idealiza que o papel de gerente deve ser desempenhado por pessoas que tem interesse e seriedade em aprofundar conhecimentos sobre a área do negócio, que busca profissionalização, motiva sua equipe de trabalho, tem a habilidade para reconhecer onde e quando deve mudar de ação, prima pelo adequado relacionamento com clientes, tanto internos quanto externos e prioriza a qualidade, todos estes, aspectos relevantes para quem administra um restaurante.

No entendimento de Fonseca (2004, p. 166):

Um bom gerenciamento geralmente consiste na habilidade de planejar a operação inteligentemente e de selecionar as pessoas corretas para desempenhar as tarefas de maneira adequada, para que as metas traçadas sejam alcançadas. A melhor gerência é aquela que provê aos outros as adequadas condições de trabalho. Essas condições podem ser as mais variadas, de simples utensílios às mais complexas operações e soluções físicas... Treinamento, motivação, reconhecimento, incentivo, abertura, respeito e disciplina são fatores que não podem e não devem faltar no relacionamento entre gerência e equipe. Cordialidade, respeito, profissionalismo e eficiência são fatores fundamentais na relação entre clientes e equipe.

Entende-se pela abordagem que gerenciar não é tarefa fácil, contudo, quando existe um adequado planejamento e pessoas comprometidas com o que se planejou não se torna tão difícil. Cabe à gerência provê condições para que essas

pessoas, seus colaboradores, desempenhem aquilo que foi proposto pela empresa. Um saudável relacionamento entre gerência e equipe refletirá no relacionamento destes com o cliente.

Uma empresa forte não é necessariamente uma empresa grande, mas um líder forte pode tornar uma pequena empresa um grande empreendimento. A principal responsabilidade do gerente é estabelecer os resultados esperados e conduzir sua equipe de trabalho a alcançá-los, fornecer os recursos necessários para tal objetivo, motivá-los, investir em qualidade, sempre pensando em satisfazer clientes. Agir de forma ousada, com agilidade, conhecimento, profissionalismo, ética e eficiência são características de um gerente capaz. Ainda há muito trabalho a ser feito para desenvolver algumas dessas habilidades.

2.3 O novo consumidor: exigente e informado

Vive-se a era do consumo. A globalização permitiu o acesso a uma infinidade de informações, descoberta de novos modos de vida, invenção de novos produtos, entre outros. Tudo isso influencia de forma significativa sobre o comportamento dos consumidores.

Silva (2006, p. 9) assim os define:

Clientes são os destinatários dos produtos e serviços dos processos organizacionais e, conforme o caso, podem exercer diferentes papéis como usuários, compradores e pagantes. Podem ser externos (clientes finais ou clientes intermediários) ou internos.

A razão de ser de qualquer empresa é oferecer produtos e serviços destinados a um público, este, salienta o autor, exerce diferentes papéis, que conforme o caso podem ser desempenhados pela mesma pessoa ou por diferentes indivíduos. Assim a organização deve saber quem são seus clientes e o que eles necessitam e valorizam. Para o presente capítulo, o alvo de análise é o cliente externo, o consumidor final, o centro de atenção das empresas preocupadas em permanecer no atual mercado competitivo.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso Castelli (2002, p. 15) afirma que “[...] num mundo cada vez mais globalizado só terão vez as empresas

que oferecerem produtos e serviços com a Qualidade exigida pelos clientes”. Essa questão vem a ser uma das principais reivindicações, algumas empresas já atentaram para essa realidade e diante disso tem buscado oferecer produtos e serviços que atendam às exigências e por vezes até superem expectativas. Porém isso ainda não é válido para muitas outras empresas, razão pela qual diversas delas tem fechado as portas. Faltou a estas o foco no cliente, visto que as empresas dependem dos mesmos, sem eles não existe negócio.

Uma decisão de compra envolve uma série de fatores, como tempo, dinheiro, funcionalidade, fatores psicológicos e sociais. Os quais podem sofrer mudanças e interferências externas, dependem das expectativas e necessidades do consumidor. Tais expectativas, de acordo com o pensamento de Lovelock e Wirtz (2006, p. 35), envolvem diversos elementos como “[...] serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que fica entre os níveis de serviço desejado e adequado. Conforme demonstrado na figura.

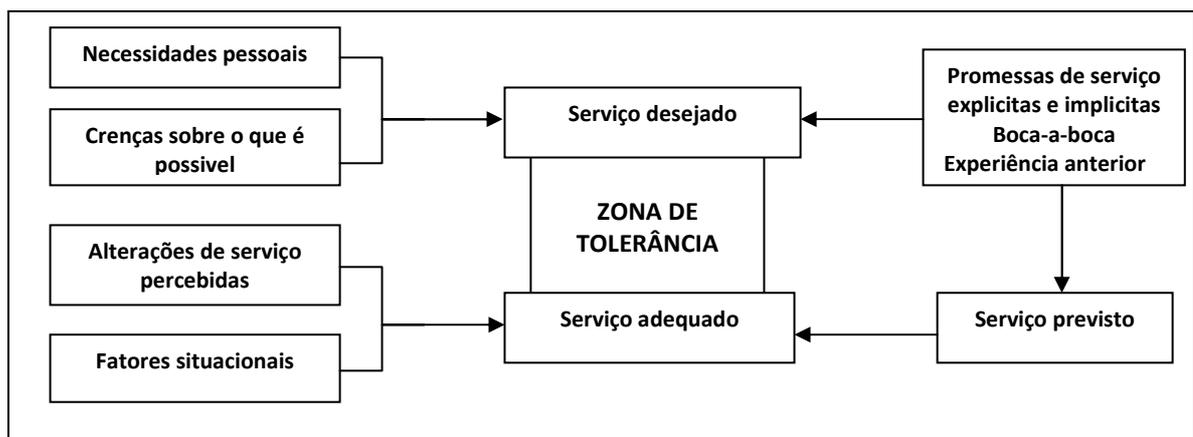


Figura 1 - Fatores que influenciam as expectativas de serviço de clientes³

Analisando a figura, entende-se que a expectativa do serviço desejado é influenciada pelas necessidades pessoais e as crenças sobre como é possível adquirir o serviço, baseadas nas experiências vividas anteriormente, na propaganda, e nas percepções de outras pessoas que comentam sobre o serviço. A expectativa do serviço adequado sofre influências situacionais e das alterações desses serviços percebidas pelos clientes, assim como também do serviço que os clientes prevêem

³ Lovelock, Christopher, Wirtz, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. (2006; p. 36)

receber, baseadas nos mesmos fatores do serviço desejado. A zona de tolerância é o meio termo entre o serviço desejado e o adequado.

Serviço desejado é como o próprio nome diz aquele que o cliente espera receber, é influenciado pelas necessidades deste e pela crença do que é possível o prestador de serviço lhe oferecer. Serviço adequado é o mínimo serviço que aceitarão diante de algumas situações que os clientes entendem que podem ocorrer certas alterações, as quais serão determinantes para não atenderem suas expectativas. Serviço previsto é aquele que o consumidor prevê receber, afeta diretamente a definição de “serviço adequado” em determinada ocasião, “se for previsto um bom serviço, o nível adequado será mais alto do que se fosse previsto um serviço inferior. Previsões de serviço feitas por clientes podem ser específicas conforme a situação”. Como exemplo, cita-se pessoas que vão almoçar em restaurantes em uma data festiva, Dia das mães, espera-se uma quantidade muito maior de gente do que num domingo qualquer, mais filas, demoras no atendimento aos pedidos. Assim, em dias como esse, uma demora de quarenta minutos de espera entre o pedido e o atendimento é considerado um nível de serviço adequado. O mesmo não aconteceria em um dia de quarta feira, em que o fluxo de pessoas é menor, prevê-se um tempo de espera bem abaixo do citado anteriormente, esse seria o nível adequado. Zona de tolerância é a disponibilidade de aceitação que os clientes possuem diante da variação dos níveis de serviço. Esta também pode sofrer variação dependendo de alguns fatores como preço e concorrência. Um desempenho de serviço abaixo do nível de serviço adequado poderá causar frustração ou insatisfação, e se ao contrário, um desempenho acima do nível desejado, satisfaz e até surpreende os clientes (LOVERLOCK; WIRTZ 2006, p. 36, 37)

Deve ser justamente nesse nível de desempenho que precisam encontrar-se as empresas, é obvio que nem todas às vezes isso será possível, pois existem fatores que fogem ao controle gerencial e também dependem muito do cliente alvo do atendimento em dada situação. Mas é necessário o esmero por parte das organizações de alimentos e bebidas para superar as expectativas dos clientes.

Castelli (2002, p. 33) diante da análise sobre as perspectivas de compradores em relação ao serviço que ambicionam auferir garante o seguinte:

Quanto maior for a diferença entre aquilo que o cliente esperava receber e de fato recebeu, pior será o seu conceito de Qualidade do produto-serviço

em questão...nas prestações de serviços não basta só repassar para o cliente o produto...é preciso ter disposição para servir, criar empatia, ou seja, entrar na sintonia do cliente, conectar-se com ele. Dessa interação cliente-fornecedor é possível chegar à personalização do serviço e entrar na subjetividade do próprio cliente e com isso alcançar o atendimento das suas reais expectativas...a empatia agrega um *plus*⁶, essencial para encantar o cliente.

Sabe-se que o julgamento da qualidade é feito pelo cliente. O autor ao fazer a afirmação argumenta algo muito bem aplicável a estabelecimentos como restaurantes. Devido a grande quantidade de empresas desse ramo, a variedade de opções ao consumidor é ampla, tornando difícil a fidelização. Para isso é preciso ter disposição para encantar o cliente, não somente atraí-lo, mas principalmente mantê-lo, o que será possível se conseguir atender e ultrapassar os desejos do mesmo, agregando valor àquilo que o consumidor aspira.

Ouvir o cliente e perceber suas motivações para compreender suas necessidades reais é de suma importância. Sobre isso Sheth et al., (apud SILVA; ZAMBON, 2006, p. 86) alegam que existem certos valores de mercado que os clientes consideram importantes, pelos quais é presumível apreender as necessidades reais a partir das necessidades declaradas pelos mesmos. Alguns deles são descritos como exemplos, quais sejam: instrumentais, dinâmicos, hierárquicos, e variáveis entre clientes.

Valores instrumentais aludem à finalidade de os produtos e serviços constituírem os instrumentos para os clientes atingirem seus objetivos. Valores dinâmicos, quer dizer que estão em constante mutação, e isso em razão tanto da visão do cliente, sua trajetória de vida, experiências, as quais refletem em suas necessidades e expectativas, quanto na oferta do mercado, que em consequência dessa dinâmica da demanda, esta sempre em busca de novidades que satisfaçam esses desejos e criem novos. Valores hierárquicos referem-se a uma estruturação em níveis, partindo do geral para o particular, é a importância atribuída pelo cliente a determinado produto ou serviço, o que o mesmo espera que eles ofereçam. Os valores variam entre clientes, cada indivíduo tem uma concepção diferente do que é valor, portanto, o que é importante para um pode não ser para outro, por conta disso, vale ressaltar que as empresas devem se preparar para agregar múltiplos

⁶ Entende-se *plus* como algo mais.

valores em cada produto ou serviço a fim de satisfazer variados clientes (SHETH et al apud SILVA; ZAMBON 2006, p. 86,87)

Para absolver esses valores, empreendedores têm que estar vigilantes para perceber o que os consumidores desejam, ouvi-los é imperativo. Silva e Zambon (2006, p. 88) argumentam que:

O processo de ouvir clientes é um caminho árduo pelo qual as organizações devem guiar-se cada dia com mais afinco. As organizações que melhor se utilizarem das informações vindas de seus clientes serão mais bem sucedidas; porém, as que melhor souberem interpretar as necessidades declaradas, compilando-as em necessidades reais e entregando soluções que atendam a elas, certamente perdurarão e se desenvolverão positivamente. Em outras palavras, serão as organizações que conseguirão avançar do “foco no cliente” para o “foco do cliente”, porque serão capazes de conhecê-los e atendê-los da melhor maneira possível – a ideal para cada caso.

Os autores fazem referência a um fator muito significativo no processo de ouvir os clientes, a interpretação das informações e a utilização delas para promover soluções que acatam as necessidades reais e desenvolvam novas idéias na tentativa de superação de desejos.

Conhecer o cliente e acompanhar suas mudanças de valores adaptando a atual realidade deve permear as organizações que queiram alcançar o sucesso. Os objetivos de qualquer empresa de alimentação coletiva devem convergir para a finalidade de agradar seus clientes, a sobrevivência nesse ramo de atividade depende muito da satisfação dos mesmos. Algumas características no trato com o cliente, como o bom senso, a flexibilidade e a razoabilidade também merecem ser observadas.

2.4 Qualidade como vantagem competitiva

A qualidade tem um impacto determinante na sobrevivência da organização. Aplicar esta ferramenta é uma obrigatoriedade na era em que vivemos, e cada vez mais precisa estar presente em todo o processo de ação das organizações, pois a concorrência tem crescido em grandes proporções. E não somente necessita estar em produtos e serviços, é preciso mais, deve envolver o

processo produtivo, o método de trabalho, o produto em si mesmo e a prestação do serviço.

A qualidade é uma forma de conceber a atuação da organização no mercado e, por extensão, na sociedade. Esta forma de concepção pode ser o diferencial básico que não apenas garante a sobrevivência, mas a evolução da própria organização (PALADINI et al., 2005, p. 31).

O autor enfatiza que a qualidade precisa estar intrínseca à atuação da organização, uma forma de concepção que abrange todos os elementos envolvidos na empresa, quais sejam gerência, fornecedores, colaboradores e clientes. É um processo dinâmico, que deve caminhar para a evolução do empreendimento. Percebe-se que muitos restaurantes maranhenses ainda não adotam essa forma de concepção sistêmica, podem até investir aos poucos em melhorias de serviço e produto, mas ainda há uma grande lacuna nos recursos humanos, é preciso mais, pois o fator humano é muito importante nas empresas de alimentação, e para ter qualidade deve-se considerar a abrangência da empresa em sua totalidade.

Castelli (2001, p. 141) analisa um aspecto importante que as empresas não podem deixar de considerar para competir no mercado globalizado:

Todas as empresas que compõem o “trade⁷” turístico precisam se esmerar na excelência dos serviços se desejam competir num mundo cada vez mais globalizado. Não basta apenas “anunciar” que a empresa possui ou acredita na qualidade. É preciso demonstrar através de ações práticas. Para se saber que qualidade oferecer aos clientes é preciso questioná-los para ver se aquilo que lhe está sendo oferecido pela empresa atende a suas necessidades, desejos e expectativas. Esse é o ponto crucial.

Sabe-se que a globalização propiciou a ruptura de paradigmas e conseqüentemente a ocorrência de mudanças, tudo evolui e se transforma muito velozmente, a adaptação e modificação surgem como distintivas indispensáveis, e nas empresas turísticas não seria diferente, atualmente a excelência nos serviços é algo que não se pode ignorar, é preciso que os consumidores percebam a qualidade por meio dos produtos e serviços, isso será possível se a organização conhecer seu

⁷*Trade* Turístico é o conjunto de equipamentos da super-estrutura constituintes do produto turístico. Caracterizados com meios de hospedagem, bares e restaurantes, Centros de Convenções e Feiras de Negócios, agências de viagens e turismo, empresas de transporte, lojas de souvenir's e todas as atividades comerciais periféricas ligadas direta ou indiretamente a atividade turística. (www.wikipedia.org; acesso em 09/06/2010)

cliente e saber se a oferta de serviços e produtos disponível a este atende suas necessidades, desejos e expectativas.

Dentro desse contexto, é possível as organizações utilizarem a qualidade como vantagem competitiva. A qual pode ser entendida como o próprio nome remete, uma vantagem que determinada empresa possui em relação aos seus concorrentes. O posicionamento estratégico pode ser utilizado para garantia da mesma, se planejado de maneira apropriada e executado de forma eficiente. É interessante observar que uma vantagem competitiva deve ser difícil de imitar, sustentável, aplicável a inúmeras situações e superior à concorrência.

No setor de serviços, alvo do nosso estudo, também é conveniente a vantagem competitiva focar no cliente, estar atenta a adaptar-se as constantes mudanças e responder a elas de forma ágil. Um planejamento estratégico com o objetivo de alcançar vantagens competitivas precisa ser pautado em meios e fins que proporcionem o crescimento constante do negócio, ou seja, sua evolução.

O planejamento estratégico propicia uma forma de orientar as ações das empresas e conduzi-las ao sucesso organizacional. Drucker (2002; p. 136) assim o define:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

E Maximiano (2008, p. 231) complementa:

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Ambos os autores frisam que as decisões envolvendo o planejamento devem levar em consideração o futuro, ou seja, previsões em longo prazo, é contínuo e abrange riscos, deve ser previamente elaborado para mudanças, pois se alguma ação não for apropriada para determinada situação, convém modificá-la. No processo de elaboração da estratégia é fundamental que a organização pondere fatores internos e externos, assim como também deve analisar o passado, comparando-o à atual situação para que ao projetar o futuro elimine erros cometidos

anteriormente, possibilitando orientar os cursos de ação baseado nos objetivos que pretende alcançar. O setor de alimentos e bebidas é muito dinâmico, por isso mesmo o planejamento estratégico é apropriado, através dele erros podem ser presumíveis e até evitados, é possível também a visualização de potenciais tendências da atividade e preparar-se para acompanhá-las e adaptar-se a elas.

De acordo com Martinho (apud MAXIMIANO, 2008, p. 231) o processo de planejamento estratégico consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. As estratégias podem ser pensadas por dois pontos de vista básicos, as decisões do passado que refletem na situação presente e as decisões do presente que trarão conseqüências ao futuro. São componentes da estratégia “[...] escopo ou modelo de negócio, produtos e mercados, vantagens competitivas, desempenho e uso de recursos”. Maximiano (2008). E este mesmo explica o que vem a ser vantagens competitivas e menciona alguns exemplos:

O estudo das vantagens competitivas (ou bases de diferenciação em relação aos concorrentes) permite entender as razões pelas quais os consumidores preferem um produto ou serviço, a outro, e tomar decisões sobre como a empresa pode distinguir-se dos concorrentes. As principais vantagens competitivas que as organizações podem desenvolver são: qualidade do produto ou serviço, baixo custo das operações e preço reduzido para os clientes, sistema eficiente de distribuição, velocidade da inovação e imagem de exclusividade, entre outras. As empresas procuram fazer uma combinação de vantagens para competir e ganhar a preferência do mercado.

A veracidade de que uma combinação de vantagens pode garantir a preferência é incomparável em relação a uma vantagem apenas. No entanto, quando se fala em qualidade para esse estudo, conforme já foi mencionado anteriormente, leva-se em consideração não apenas o produto ou serviço, e sim o estabelecimento de alimentação como um todo. As decisões que orientam as ações de forma que a empresa se diferencie dos concorrentes precisam estar baseadas na qualidade.

Paladini (2005; p. 30), ao abordar a qualidade como fator de liderança estratégica, fala sobre ações específicas definidas como estratégias e cita que:

As estratégias são métodos para implantar mecanismos destinados a produzirem resultados específicos ou gerais em qualquer atividade, processo, serviço ou produto da organização. Por envolver os elementos básicos de um sistema, a implantação de uma determinada estratégia pode introduzir uma estrutura sistêmica na organização ou em partes bem definidas dela.

É exatamente isso que se busca ao investir em qualidade, é uma decisão estratégica, os restaurantes devem considerar qualidade em um amplo contexto, tanto interno quanto externo, pois suas ações, produtos e serviços influenciam o ambiente e a sociedade e são por eles influenciados, deve-se pensar e delinear as decisões a longo prazo, e de forma sistemática, abrangendo todos os aspectos da organização, afetando-os e sendo por eles influenciada.

Segundo Gracioso (2005, p. 24) um conveniente planejamento é capaz de projetar as ações e medir seus resultados, pois:

À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que tem relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano-mestre estratégico nos permitirá pôr em perspectiva e avaliar corretamente estas decisões e ações.

As decisões jamais podem ser tomadas de maneira aleatória, é essencial um plano detalhado, de forma que se tenha um controle sobre as ações da organização, garantindo resultados satisfatórios, conforme previstos nos objetivos. Para tanto, é indispensável o desenvolvimento de um projeto estratégico. Os restaurantes, em sua grande maioria, evoluem sem um processo de planejamento, a concepção e pensamento do gestor muitas vezes não é visionária e está presente apenas na mente deste, no entanto, convém salientar que é importante a participação de cada departamento da empresa, almoxarifado, cozinha, atendimento e administração, para que haja o envolvimento e integração e os resultados sejam o alcance dos objetivos traçados.

Paladini (2005, p. 36) defende que um fator determinante para a qualidade é a concorrência, em qualquer tipo de organização, eis o porquê de adotar uma postura estratégica no trato da qualidade, pois em mercados altamente competitivos, ações táticas e operacionais não são capazes de produzir diferenciais significativos. Segundo ele “[...] a construção de uma visão estratégica para a qualidade parte de dois pressupostos básicos: reconhecer que a qualidade é um valor e utilizá-la como diferencial estratégico para a sobrevivência da organização [...]”. O setor de alimentação coletiva é altamente competitivo e não existe muita variedade nos serviços oferecidos, portanto é cabível e até mesmo por uma questão de percepção de mercado a construção estratégica da qualidade.

O reconhecimento de que qualidade é um valor é de suma importância, visto que os consumidores não querem mais saber de empresas que não a valorizam, e sem consumidores qualquer organização está fadada ao fracasso, já que são eles que proporcionam a sobrevivência desta.

A formulação de estratégias leva em consideração a análise das forças do mercado e da capacidade interna da organização. O mercado de alimentos e bebidas característico das pequenas empresas ludovicenses está em expansão, existe uma expressiva quantidade deste tipo de estabelecimento e percebe-se pouca variedade de empreendimentos capazes de servir como modelos de gestão que priorizam a qualidade. No entanto esse quadro precisa ser redimensionado, a gestão estratégica da qualidade deve cada vez mais fazer parte do cotidiano gerencial dessas empresas, isso pode ser conseguido aos poucos, com muito trabalho, porém com um retorno compensador, pois estratégias de qualidade são capazes e necessárias para delinear as diretrizes para tomada de decisões que conduzirá às ações, as quais deverão ser sucessivas e ininterruptas, de forma que minimizem deficiências e maximizem resultados, abrangendo a empresa em geral, de forma integrada.

3 SEGURANÇA ALIMENTAR EM RESTAURANTES: PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO

Neste capítulo será feita uma abordagem sobre a prática de Segurança Alimentar em estabelecimentos comerciais, assim como a descrição das normas ISO relacionadas à qualidade e segurança alimentar, também será explanado como pode ser o planejamento e aplicação a realidade de um restaurante, levando em consideração os desafios da gestão de alimentos e bebidas.

3.1 Prática de segurança alimentar

Segurança alimentar não é bem um tema que ocupa grandes preocupações nos estudos sobre turismo e os elementos formadores desse fenômeno. No entanto, quando se fala em estabelecimentos de alimentos e bebidas, sobretudo pelo que já foi abordado quanto à questão da qualidade, tem-se que o assunto é deveras coerente. Pois é impossível um restaurante ter qualidade, sem apresentar segurança quanto aos alimentos que comercializa.

O conceito de Segurança alimentar, segundo a Lei nº 11.346 de 15 de setembro de 2006, que criou o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN), em seu artigo 3º é dado pela seguinte redação:

A segurança alimentar e nutricional consiste na realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural e que sejam ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentáveis (BRASIL, 2010).

A qualidade é um fator importante a ser ressaltado neste conceito, assim como o não comprometimento à saúde e a promoção da sustentabilidade sem desconsiderar o atendimento a outras necessidades. Também é importante frisar que quando se fala em segurança alimentar não se pode deixar de lado o assunto higiene, pois uma está intimamente ligada à outra.

A higiene pode ser confundida com limpeza e desinfecção, certo é que estão intimamente relacionadas, mas não são a mesma coisa (GALVÃN , 2003, p. 77). De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2001, p. 364, 427, 224) esses conceitos são assim definidos: Higiene “é a ciência relativa à conservação da saúde”; limpeza “é o ato ou efeito de limpar, qualidade de limpo, de asseado”; e desinfecção é “o ato ou efeito de desinfetar”, ou seja, destruir os microorganismos patogênicos, ou torná-los inertes. Cada uma dessas ações é fundamentalmente importante quando se pretende atingir a segurança dos alimentos, limpeza, desinfecção e higienização são processos indispensáveis na manipulação e preparação de todos os alimentos que serão consumidos, mas não apenas dos alimentos, a cozinha, como parte principal de um restaurante, que é o local onde são preparadas as refeições também deve passar por estes procedimentos todos os dias ou todas as vezes que for necessário. Assim como também todo o ambiente interno do estabelecimento e arredores, todos os utensílios e cada funcionário, principalmente os manipuladores diretos dos alimentos, cozinheiros, ajudantes de cozinha e garçons.

A limpeza retira a sujeira, para que esta ação seja eficiente uma combinação de força mecânica, produto químico e água, assim como a frequência de realização deve ser observado. Porém, nem sempre limpeza é sinal de desinfecção, para que esta aconteça, um procedimento muito útil é a temperatura elevada, o calor, é o principal destruidor de microorganismos (GALVÃN, 2003, p. 78). A separação dos alimentos durante o processo de guardá-los em seus devidos lugares e a temperatura apropriada também contribui muito para a não proliferação de microorganismos. São todos esses procedimentos que irão contribuir para a higiene.

A definição de segurança alimentar aplicada a restaurantes comerciais relaciona-se aos cuidados com os alimentos durante a sua manipulação, de maneira que eles não ofereçam nenhum risco à saúde, envolvendo todas as etapas desde a compra, estoque, preparação até sua distribuição para ser consumido pelos comensais. De acordo com Ferreira (2002; p. 2):

Segurança alimentar significa alimento a cada cidadão em quantidade e qualidade necessária para garantir uma vida saudável. E num sistema de alimentação coletiva a segurança refere-se a responsabilidade em relação a saúde do cliente. Inclui cuidados com higiene, escolha, armazenagem,

preparo e distribuição da alimentação, bem como, contratação, treinamento e manutenção de pessoal especializado.

O autor salienta que para um alimento estar seguro é necessário analisar o cuidado com cada etapa a qual o mesmo irá passar até chegar ao destino final, o consumo. Em todos e em cada um desses aspectos utiliza-se o trabalho humano, portanto deve-se investir maciçamente em capacitação desses trabalhadores para que os mesmos estejam educados e preparados para realização eficaz desse trabalho, já que sua participação é essencial.

É muito importante a comercialização de alimentos de qualidade, pois a base de um restaurante é a oferta de comida, por isso a segurança alimentar constitui-se fundamental e de responsabilidade de toda a estrutura de trabalho da empresa, mas principalmente do gestor do estabelecimento, o qual deve fornecer as diretrizes para que tal objetivo seja alcançado.

A prática de segurança alimentar reduz os riscos à saúde de todos que consomem as refeições de determinado restaurante. O que por sua vez eleva os padrões de qualidade adotados pelo estabelecimento, e também pelo que observa Knight (2005; p. 257) em seu livro sobre gestão, planejamento e operação de restaurantes, “[...] em uma época de muitas viagens e distribuição internacional de produtos, práticas seguras de manuseio de alimentos são especialmente importantes em vista do potencial de grandes epidemias de doenças alimentares.”

Francesco Frangialli, Secretário Geral da Organização Mundial do Turismo (OMT) no ano de 2001, na apresentação do Manual de qualidade, higiene e inocuidade dos alimentos no setor de turismo aponta que:

A má qualidade dos alimentos, sua contaminação física, química ou microbiológica, e uma manipulação inadequada podem afetar muitos consumidores, podem ser responsáveis por surtos espetaculares de enfermidades de transmissão alimentar e podem causar danos consideráveis aos produtores de alimentos e aos estabelecimentos de refeições, assim como às empresas e aos destinos turísticos (GALVÁN, 2003).

O autor preocupa-se em esclarecer que para um alimento ter qualidade é necessário que o mesmo esteja livre de contaminações, e isso pode ser alcançado a partir da adoção de medidas preventivas, pois caso aconteçam em grandes proporções trará sérios danos ao estabelecimento. É sabido que é improvável a total incoerência de certas contaminações, mesmo com políticas e ações bem planejadas para a qualidade do alimento, garantir a total segurança dos mesmos é

impossível, o que está explícito é que os estabelecimentos de alimentos e bebidas devem esforçar-se ao máximo para prevenir e controlar casos que ocorram, tentando resolver da melhor maneira possível.

Ao fazer uma abordagem sobre a alimentação através dos tempos, a autora Gabriela Fagliari (2005) em seu livro sobre turismo e alimentação, faz alguns levantamentos que competem serem notados. Um deles é que a alimentação desde os primórdios da humanidade sempre teve um papel essencial na vida do homem, e que a história deste e sua evolução tem forte analogia com a história da alimentação. Outro ponto importante é que entre as finalidades que a humanidade buscou para a alimentação, temos desde a satisfação de necessidade biológica, significado de riqueza, religiosidade, status social, até prazer e satisfação, e é a combinação de todos esses fatores que contribui profundamente para a relação entre turismo e alimentação. Foi a partir das mudanças de significados de atribuição à alimentação que surgiram os termos como “gastronomia” e “culinária”. A multiplicidade de povos também é consequência da variedade de hábitos alimentares, os quais são reflexos da sociedade e estão sempre em adaptação, moldados por costumes, tradições e hábitos sociais. Ainda segundo Fagliari (2005, p. 4):

A alimentação é um elemento cultural do cotidiano das pessoas e, por isso, está fortemente enraizada em suas vidas. Ela pode, inclusive, ser considerada o elemento mais persistente no processo de aculturação dos povos.

Confirmando as palavras acima citadas, temos que a alimentação está inerente à cultura, é um forte componente cultural, e está em constante mudança juntamente com a evolução das sociedades, reflete os costumes e tradições dos povos e é um forte elemento de atração turística, além de ser muito importante na vida de todas as pessoas. Pensando em todas essas características da alimentação, baseada em uma visão empreendedora, ou diante da necessidade de algum trabalho para ganhar o sustento da família, e até mesmo por outras razões que se desconhece, é que surgiram os mais variados estabelecimentos de comercialização de alimentos e bebidas. Alguns nasceram ao acaso e a partir de experiências cotidianas foram adquirindo conhecimentos sobre a dinâmica de trabalho que requer essas empresas. Muitas ainda não se deram conta de que trabalhar com qualidade é um investimento com retorno garantido. Outras tem buscado investir em melhorias que lhes proporcionem benefícios tais que garantam competitividade às suas

empresas, e o principal tem sido a qualidade, pois é a palavra de ordem da atualidade, sem ela as empresas não conseguirão sobreviver, e alimento seguro é sinônimo de qualidade.

O serviço de alimentação é um elemento formador da cadeia turística, assim como os serviços de receptivo, hospedagem, infra-estrutura, entretenimento, e outros. Não pode faltar em nenhum destino turístico, pois é um serviço essencial. Por isso mesmo deve ser dada a devida atenção à qualidade dos alimentos que são servidos nessas localidades. Não somente pela atividade turística, pois os turistas não são o único público atingido pelos restaurantes, a comunidade local também faz parte da demanda e merece serviços de alimentação com qualidade, higiene e inocuidade.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) por meio do Manual de qualidade, higiene e inocuidade dos alimentos no setor de turismo : guia de consulta para funcionários, planejadores, empresários e operadores de turismo diz que :

Qualidade são “traços e características de um produto ou serviço para satisfazer as necessidades especificadas ou implícitas do consumidor”. Ou seja, que Qualidade não é o que nós gostamos, mas o que gostam ou esperam os nossos clientes. Acredita-se que as empresas que têm sucesso e adquirem prestígio pela qualidade dos seus produtos e/ou serviços são as que compreendem as necessidades dos seus clientes ainda melhor que eles mesmos. Essas empresas podem oferecer aos seus clientes o que eles desejam, quando o desejam e como o desejam. Mas para compreender melhor essa qualidade em um restaurante ou serviço de alimentação devemos separar claramente a qualidade do serviço da qualidade do alimento que oferecemos. É evidente que a soma harmoniosa, ou integração inteligente, dessas duas “qualidades” é a que forma o todo: Alimentação de Qualidade (GALVÃ, 2003, p. 29).

Alimentação de Qualidade sempre deve ser o objetivo de todo restaurante, mesmo os pequenos estabelecimentos. O autor ao referir-se a duas qualidades separadas, qualidade de serviço e qualidade do alimento, destaca um ponto muito importante e que merece prudência, pois uma dessas qualidades não pode dominar sobre a outra e passar uma imagem de harmonia entre as duas. É imperioso a integração de ambas, o que será possível a partir da compreensão do gestor da necessidade de ofertar aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, e com o esforço conjunto de todos os funcionários da empresa.

A segurança alimentar deve ser um lema a ser perseguido por todo estabelecimento que pretende trabalhar com qualidade. Alimentos inócuos, ou seja sem riscos à saúde é de fundamental importância para atingir esse objetivo. A

qualidade dos alimentos que chegam à mesa dos clientes para serem prontamente consumidos vai envolver entre outros aspectos, o sabor, o aroma, a textura, aspectos nutricionais, aspectos visuais e principalmente a ausência de contaminações. Garantir a inocuidade dos alimentos aliada a uma excelente qualidade de serviço e atendimento deve estar entre as principais finalidades e constituir um esforço constante dos estabelecimentos de alimentação comercial.

3.2 Normas ISO, qualidade e segurança alimentar

Toda organização é um sistema, o mesmo age interligado com a finalidade de alcançar seus objetivos. Mas para que isso aconteça é necessário que cada departamento do sistema desenvolva suas ações de forma eficiente. Um restaurante é um sistema composto pelos departamentos de almoxarifado, cozinha e administração, isto se considerarmos um estabelecimento de pequeno porte. Cada uma destas seções deve buscar desempenhar suas tarefas de forma que contribua para o objetivo maior da empresa, que é gerar lucro e satisfazer clientes. Porém, conforme abordado anteriormente, hoje existe uma grande exigência em relação à qualidade, a mesma já não é mais um diferencial e sim uma necessidade vital para manter qualquer empresa. E analisando os estabelecimentos de alimentação coletiva nesse contexto temos que segurança alimentar é um fator imprescindível na questão da qualidade.

A fim de garantir o gerenciamento da qualidade alguns paradigmas são considerados para que haja uma correta condução deste gerenciamento. Em vista disso, as empresas buscam obedecer a padrões indicadores de qualidade. Os quais são elaborados por organizações criadas com o intuito de estabelecer e gerenciar tais padrões.

Em 1946, numa reunião em Londres, representantes de 25 países criaram uma organização internacional com o intuito de facilitar a nível mundial, a coordenação e unificação de normas industriais. A referida organização passou a funcionar oficialmente um ano mais tarde, em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, denominada *International Organization for Standardization (ISO)*. A palavra “iso” é de origem grega derivada do prefixo *isos*, que significa igual. É um termo

utilizado no mundo inteiro e denomina a sigla desta organização. (MARSHALL JÚNIOR, 2006)

A ISO é uma organização não governamental internacional, uma federação mundial de institutos nacionais para a normalização de padrões de produtos e serviços, está presente em muitos países, contando com um representante por país. O Brasil é representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o organismo ligado à ABNT responsável pela acreditação para o Brasil, é ele que determina as diretrizes que os Organismos Credenciados de Certificação (OCCs) devem seguir ao emitir certificados ISO. (MARSHALL JÚNIOR, 2006)

Os padrões ISO de normalização são dirigidos às diversas esferas da sociedade e campos do conhecimento - exceto na área de engenharia eletrônica e elétrica - principalmente às empresas e governos. São baseados no desenvolvimento sustentável abrangendo as dimensões econômica, ambiental e social e fornecem soluções que englobam benefícios para quase todas as esferas de atividade, como agricultura, construção civil, manufatura, distribuição, transporte, material médico, tecnologias da informação e comunicação, ambiente, energia, gestão de qualidade, avaliação e serviços.

Pensar no impacto que a alimentação pode causar à saúde e até a vida das pessoas é uma preocupação que tem crescido nos últimos anos, devido a fatores como as mudanças de paradigmas que a sociedade adquiriu, a crescente industrialização, a variedade de estilos de vida, aumento do tempo de lazer, melhoria da qualidade de vida das pessoas e aumento das refeições fora de casa, entre outros. Tudo isso desencadeou o surgimento de legislação a respeito do tema segurança alimentar, baseada na garantia da saúde dos clientes e na crescente oferta do mercado.

Marshall Júnior (2006, p. 62) ao discorrer sobre o histórico das normas ISO, esclarece também sobre o principal objetivo destas que é promover a padronização de atividades correlacionadas por meio de normas que concilie interesses e promova paradigmas que pautem a gestão de organizações. Para ele:

A normalização é uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto. Os objetivos da normalização são: economia, comunicação,

segurança, proteção do consumidor, eliminação de barreiras técnicas e comerciais... Na prática, a normalização está presente na fabricação dos produtos, na transferência de tecnologia e na melhoria da qualidade de vida, através de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente.

Entende-se pela abordagem do autor que a normalização possibilita organizar atividades simplificando os problemas que envolvem tais atividades por meio da promoção de regras ou normas que estabelecem o que fazer e como fazer visando obter otimização e prevenir complexidades para um mesmo contexto. Cabe ressaltar que tais normas ou regras são elaboradas a partir de um consenso.

As normas ISO por estarem inseridas no contexto da globalização devem ser compreendidas dentro de um processo dinâmico, do qual consta sua revisão periódica em intervalos de tempo inferiores a cinco anos, conseqüência das aceleradas mudanças em que se faz importante a atualização das normas para que se persiga o processo de aprimoramento constante. E é por esta razão, que cada vez mais as empresas tem buscado a certificação, em vista do reconhecimento pela qualidade de seus produtos ou serviços assim como pela demonstração aos clientes de que estão em concordância com as diretrizes estabelecidas de comprovação de qualidade e ainda por ser esta decisão uma ferramenta estratégica.

A certificação pode ser definida, de acordo com Marshall (2006:65) por:

[...] um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente, sem relação comercial, com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto ou processo está em conformidade com os requisitos especificados [...].

Esse conjunto de atividades envolve entre outros, a análise de documentação e auditorias e inspeções na empresa. São efetuadas por organismos de certificação credenciados no Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), e tem o objetivo de avaliar a conformidade juntamente com sua manutenção.

Entre os exemplos de normas técnicas, destacam-se nos assuntos qualidade e segurança alimentar as normas ISO 9000 e ISO 22000 respectivamente. A primeira trata do assunto gestão da qualidade e a segunda trata dos requisitos para um sistema de gestão da segurança alimentar.

A versão 2000 da série de normas ISO 9000 trouxe um forte alinhamento com o instrumento de gestão processos. A definição da Norma ISO 9000 para processo é “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam

insumos (entradas) em produtos (saídas)”. Essa constatação é dada pela observação de que dois dos oito princípios da qualidade tem enfoque em processo, são os princípios quatro e cinco respectivamente, abordagem por processo: o eficiente alcance de um resultado desejado se dá quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo; e abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz. Entre os benefícios de se adotar uma abordagem por processo está a identificação e solução de problemas juntamente com a implementação de melhorias, viabilização das necessidades de mudanças na organização e aproximação do funcionamento da organização o mais eficiente e eficaz possível. (MARANHÃO, 2001, p. 151-153)

Visto que a normalização não é obrigatória, também não podemos desconsiderá-la caso não exista o interesse na certificação. No entanto cabe ressaltar que o enfoque em processo é deveras coerente para estabelecimentos de alimentação. Pois, é importante o inter-relacionamento de cada uma das atividades para atingir os objetivos propostos pela organização. E quando há essa conexão percebe-se uma maior facilidade em alcançar os resultados pretendidos.

A ISO 22000 – Sistemas de gestão da segurança de alimentos foi publicada em 1 de setembro de 2005, tem como referência normativa a ISO 9000:2000 e correspondência com a ISO 9001:2005, e pode ser utilizada em sistemas de gestão integrados. Sua adoção permite a todos intervenientes na cadeia demonstrar a capacidade de controlar perigos para a segurança dos alimentos e produzir alimentos seguros (REIS, 2010).

O padrão ISO 22000 é aplicável a todas as organizações direta ou indiretamente envolvidas na cadeia alimentar. Permite avaliar e demonstrar a conformidade do produto e de controle dos riscos em relação à segurança de alimentos. É baseado nos seguintes elementos: comunicação interativa; gerenciamento do sistema; programas pré-requisitados; e princípios do APPCC.

Isso quer dizer que o controle da segurança dos alimentos pode ser feito desde a produção, passando pelos fornecedores, compradores e manipuladores até chegar à mesa preparado para ser consumido. A segurança alimentar é um fator de destaque para os estabelecimentos de alimentação comercial, a concorrência do

setor obriga tais empresas a satisfazer as exigências da demanda por alimentos de qualidade.

Um restaurante, independente do seu tamanho pode perfeitamente aplicar à gestão da qualidade princípios de coordenação e avaliação de procedimentos que irão garantir a segurança alimentar. A partir disso, a empresa estará trabalhando a gestão integrada da qualidade tanto no serviço quanto no produto que comercializa. Os resultados podem não ser vistos a curto prazo, mas certamente serão compensadores tanto para o gestor, quanto para os funcionários e principalmente para os clientes e a sociedade.

3.3 Planejamento e aplicação a realidade de um restaurante

O restaurante é uma representação das operações de serviços de alimentação. Hoje, qualquer local público especializado em vendas de comida preparada para consumo no local, em casa ou no escritório pode ser descrito como um restaurante. A operação de alimentos e bebidas é dinâmica e complexa, para Fonseca (2006) envolve diversos processos, demonstrado na figura abaixo, e uma grande quantidade de informações, as quais são fundamentais para as tomadas de decisão.

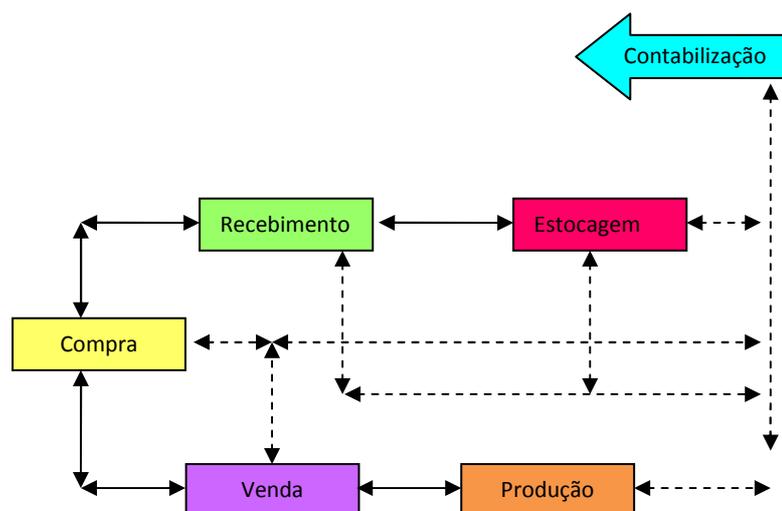


Figura 2. Etapas do Processo de Alimentos e Bebidas⁸

⁸ FONSECA, (2006; p. 36).

A palavra restaurante tem origem no termo francês *restaurant*, que quer dizer, “restaurador de energia” (POWERS, 2004. p. 62). Muito pertinente para o presente estudo, já que alimentos seguros e de qualidade servem para o objetivo a que sugere o termo restaurante. Pois o contrário, alimentos sem inocuidade e sem segurança, descaracterizam seu significado. Portanto, é necessário que os estabelecimentos que se propõem a comercializar alimentação estejam atentos às finalidades de sua empresa, e observar se realmente estão oferecendo a seus clientes alimentos seguros e de qualidade.

E isto vem a ser também uma crescente preocupação dos consumidores, e conseqüentemente os gestores de empresas de alimentação devem estar atentos a isso, pois se sabe que as empresas devem buscar atender as necessidades e desejos de seus clientes, entre as quais assegurar a qualidade de seus produtos e serviços. Pensando nisso, é interessante destacar que as condições sanitárias de qualquer estabelecimento de alimentos e bebidas devem ser pautadas pela promoção da higiene e da segurança do alimento.

Powers (2004; p. 139) considera que “para estarem seguros, os restaurantes têm parte de sua sobrevivência associada às boas condições sanitárias”. E ainda, este mesmo autor (2004, p. 139) aponta que:

A melhor abordagem abrangente para os programas sanitários reflete uma mudança da idéia sobre a higiene de um sistema de inspeção largamente reativo para um que assume uma abordagem sistemática na prevenção dos problemas de segurança alimentar. Em um sentido, a análise de risco e os pontos de controle críticos (ARPC) são apenas a aplicação do bom-senso à produção de alimentos seguros. Os elementos de um programa de ARPC são (como estabelecidos pelo FDA): análise de riscos, identificação dos pontos de controle críticos, estabelecimento de medidas preventivas, de procedimentos para monitorar os pontos de controle críticos, da ação corretiva a ser adotada, de procedimentos para verificar se o sistema está funcionando adequadamente e da manutenção de registros efetivos para documentar o sistema ARPC.

Entende-se que o referido programa - ARPC ou APPCC, podem ser utilizadas ambas as siglas, pois remetem ao mesmo sistema – é baseado numa abordagem sistêmica, ou seja, envolve todas as etapas de manipulação do alimento, com a finalidade de eliminar riscos à saúde de quem consumirá os mesmos, caracteriza-se por ser um sistema preventivo, pois ao identificar os pontos críticos é possível criar medidas para monitorá-los e adotar ações corretivas verificando se todos esses processos estão funcionando, assim é possível medir a eficácia da preparação de alimentos com segurança.

O Sistema HACCP (*Hazard Analysis of Critical Point System*) que em português quer dizer Sistema de Análise de Perigo e Determinação de Pontos Críticos de Controle – APPCC é fundamentado na ciência que combina princípios de microbiologia de alimentos, controle de qualidade e avaliação de riscos. Na década de 60, autoridades da NASA e das Forças Armadas dos EUA, preocupadas em impedir a contaminação de doenças alimentares entre seus astronautas e tripulantes dos submarinos atômicos, sugeriram que esse sistema fosse aplicado, juntamente com a colaboração de uma empresa de processamento de alimentos, a Pillsbury Co. O programa foi desenvolvido para garantir a inocuidade dos mesmos a fim de evitar a contaminação ao serem consumidos. O conceito APPCC com enfoque na melhoria da inocuidade dos alimentos foi apresentado em 1971 na Primeira Conferência Americana de Proteção dos Alimentos, num momento em que casos de doenças alimentares ocorriam em grandes proporções e as estratégias de controle dessas doenças, baseadas no controle analítico dos produtos acabados, na inspeção dos estabelecimentos e na educação sanitária não estavam surtindo os resultados almejados. Nos anos posteriores, continuou o desenvolvimento do sistema e atualmente é considerado confiável, porém não está padronizado mundialmente. Apesar de ter sido concebido para aplicação nas indústrias de processamento de alimentos, atualmente é recomendável também para estabelecimentos de alimentação coletiva durante a preparação dos alimentos (GALVAN, 2003, p. 111-112).

O APPCC está fundamentado em sete princípios ou etapas, que segundo Walker (2003, p. 336) são os citados a seguir: 1. Identificação dos riscos e avaliação dos mesmos; 2. Determinação dos pontos de controle nos estágios da preparação dos alimentos (CCPs); 3. Determinação dos principais limites de controle para cada CCP (ponto) identificado; 4. Monitoração dos CCPs (pontos) e registro dos dados; 5. Ações corretivas quando um ponto de controle é excedido; 6. Estabelecimento de um sistema para a documentação do APPCC; 7. Estabelecimento de procedimentos para verificar se o APPCC está realmente funcionando.

Tais etapas, contextualizadas aos restaurantes, podem ser desenvolvidas da seguinte maneira:

- a) para cada receita do cardápio corresponde uma análise dos perigos existentes e potenciais que envolvem aquela preparação juntamente com a avaliação dos mesmos, entram aqui análises como a

temperatura ideal, a composição, a manipulação, a apresentação e a validade do prato. É aconselhável buscar muitas informações sobre os alimentos utilizados. Cada perigo identificado deve ser anotado associado a cada etapa e medida de controle;

- b) o controle é realizado através de alguns procedimentos que se considerados, diminuem as chances de riscos como por exemplo considerar as características dos alimentos no ato da compra, os prazos de validade do produto, a forma de estocagem, a confiança no fornecedor, e outras. E após adquirir esses alimentos, imediatamente adotar todas as medidas necessárias de conservação e manipulação para que não haja contaminação;
- c) o *ponto crítico de controle (PCC)* é um processo (operação, prática, procedimento) ou lugar onde se pode agir para evitar um perigo ou reduzi-lo até níveis aceitáveis⁹, esses limites críticos são medidos por critérios tipo temperatura, tempo de preparação, local de armazenagem, exposição, textura do alimento, cor, aparência, entre outros;
- d) essa monitoração consiste na observação de cada PCC, e se detectado algum desvio de controle é preciso estabelecer e aplicar o procedimento de correção. A monitoração deve ser contínua e tudo deve ser registrado;
- e) as ações corretivas devem ser específicas para recuperar o controle. É importante que sejam documentados todos os desvios e suas ações corretivas;
- f) pode-se considerar uma avaliação constante e periódica do sistema para confirmar que o mesmo trabalha com efetividade; é importante reunir todas as anotações e todas as pessoas envolvidas com a aplicação dos procedimentos do programa. Ouvir opiniões, discutir novas idéias, avaliar os relatórios das anotações, e outras;

⁹ GALVÃ, (2003)

- g) Providenciar a documentação referente a todos os procedimentos e registros apropriados a todos os princípios assim como à sua aplicação.

A Organização Mundial de Turismo explica que a aplicação na prática destes sete princípios é necessária a partir da realização de algumas tarefas sistemáticas que possibilitarão organizar e aplicar o sistema em um estabelecimento. Elas consistem em organizar uma equipe APPCC; descrever o produto, para cada prato preparado corresponde um APPCC específico; identificar o uso esperado do prato ou produto; construir um diagrama de fluxo ou de circulação do alimento; confirmar no lugar o fluxograma; preparar uma lista de todos os potenciais perigos associados a cada etapa, analisar cada perigo e adotar qualquer medida para o controle do perigo identificado (GALVÃ, 2003).

A implantação de um programa APPCC exige o total comprometimento da direção da empresa, é importante que ela participe ativamente do processo, explicitando os objetivos e fornecendo os recursos tanto humanos quanto materiais. Liderança é uma característica indispensável assim como facilitar o entendimento por parte dos empregados sobre a aplicabilidade do programa em si e de seus objetivos, e incentivá-los, cada um deles a desempenhar seu trabalho da melhor forma possível.

O programa de Análise de Perigos e Determinação dos Pontos Críticos de Controle (APPCC) foi concebido para aplicação na indústria de alimentos, muito evoluiu desde sua concepção, e no presente pode perfeitamente ser adequado a estabelecimentos comerciais de alimentação preparada, no entanto os estudos sobre a aplicação do programa nesses estabelecimentos ainda são muito incipientes, sobretudo nas pequenas empresas, as quais carecem de mão-de-obra especializada e ainda de poucos recursos para investir em um programa como esse. No entanto o conhecimento da existência do sistema e o possível planejamento para sua aplicação já é um grande passo, para isso os gerentes devem buscar informação sobre o programa, conhecer sua aplicabilidade e as vantagens proporcionadas, e a partir daí transmitir tais informações a seus funcionários, de forma que caso exista a intenção de aplicá-lo, isto seja feito de forma sistemática, baseado na gestão da qualidade a fim de garantir segurança aos alimentos comercializados.

A Organização Mundial de Turismo, através do Manual de qualidade, higiene e inocuidade dos alimentos no setor de turismo: guia de consulta para funcionários, planejadores, empresários e operadores de turismo (GALVÃ, 2003, p.119) recomenda o seguinte:

[...] o uso racional e inteligente do APPCC, adaptando-o ao porte do negócio, ao número e características dos clientes, aos tipos de alimentos e pratos que se preparam e servem, etc. permitirá que qualquer estabelecimento de alimentação coletiva possa garantir a inocuidade dos alimentos que oferece aos seus clientes.

É muito interessante a adoção de práticas e procedimentos que facilitem a aplicação de sistemas como o APPCC ou de qualquer outro sistema que possibilite a melhoria da qualidade dos alimentos. Deve haver total comprometimento por parte de toda a equipe de trabalho do restaurante. Apesar de ser um tanto trabalhoso, seus benefícios permitem o uso de recursos para redução de desperdícios e aumento da confiança nas preparações do estabelecimento, também pode ser considerado uma ferramenta de prevenção de riscos, assim como aumenta a credibilidade e confiabilidade da empresa perante seus clientes, se estes souberem que procedimentos de controle da qualidade são aplicados aos pratos oferecidos pela empresa.

3.4 Desafios da gestão de alimentos e bebidas

Gerenciar qualquer empreendimento é um grande desafio que requer inúmeras responsabilidades e competências aliadas a uma visão empreendedora a fim de proporcionar ao estabelecimento condições de competitividade dentro do mercado o qual está inserido.

Para Pimenta (2006, p. 25) existem algumas características específicas que são necessárias para os restaurantes:

[...] tamanho pequeno ou médio, pessoal altamente qualificado, alto grau de higiene e segurança, gestão menos complexa, flexibilidade na oferta de serviço, demanda permanente e relativamente contínua [...].

No entanto, os predicados citados não correspondem à maioria das empresas desse setor, sobretudo os pequenos empreendimentos, o que se percebe

é a contrariedade para alguns desses atributos, por exemplo, pessoal altamente qualificado, alto grau de higiene e segurança e demanda permanente. Na verdade, o fator recursos humanos no setor de restauração é caracterizado por falta de capacitação profissional, alta rotatividade, por vezes condições insalubres de trabalho; alguns gerentes desse tipo de estabelecimento tem sim uma inquietação com a higiene e segurança, porém geralmente não é uma prioridade, o que se nota é uma priorização do atendimento, ou seja, o serviço em si parece ser mais importante do que o produto oferecido; quanto a demanda permanente, principalmente em destinos turísticos, isso pode sim ser possível, porém é necessário ainda criar e/ou melhorar políticas de marketing e estratégias bem planejadas.

A gestão existe em uma organização estruturada e com papéis definidos; propõe-se a cumprir metas e objetivos; alcança resultados por meio do trabalho de outras pessoas; e utiliza sistemas e procedimentos (MULLINS, 2004, p. 83).

Não se administra uma empresa, principalmente um restaurante sem a participação das pessoas, elas são essenciais para o bom desempenho organizacional, são os clientes, internos e externos. O tratamento que o gestor dispensa aos seus funcionários contribuirá de forma decisiva para o atendimento deste ao consumidor que usufrui os serviços dessa empresa. É preciso motivação no trabalho, incentivo à capacitação profissional, ao treinamento, ações de valorização do trabalhador para que o mesmo se sinta bem, tenha vontade de estar em seu trabalho, de participar daquela empresa, e isso quem irá promover será o gerente. Por meio da gestão desse relacionamento com o empregado será mais fácil implantar um adequado relacionamento também de valorização do cliente, pois entende-se que pessoas valorizadas tendem a valorizar as demais ao seu redor, principalmente em um ambiente de trabalho em que isso se constitui uma premissa.

Na análise de Banas et. al. (1998, p. 32) para otimizar o processo de gerenciamento:

[...] deve-se buscar um modo de organização que permita à empresa sobreviver e continuar existindo, obtendo sucesso num mundo de constantes transformações. As mudanças representam fatos novos que caracterizam o ambiente. Ocorrem como consequência de um conjunto enorme de situações que não seguem uma regra fixa ou conhecida. Essa é a grande dificuldade das empresas de tentar entender qual a tendência do mundo para que então possam definir como irão atuar ou se organizar para isso.

O modo de organização que permitirá à empresa sobreviver e continuar existindo será aquele baseado nas tendências de evolução e mudanças do mercado, que seguem em uma dinâmica constante. Para White (1998, p. 18), as empresas mudam para enfrentar desafios do mercado, e no mercado de hoje esses desafios são: ciclos mais curtos de produto; produtos e serviços tornando-se genéricos rapidamente; maior competição por mercados fixos ou reduzidos; maiores expectativas dos clientes e maiores expectativas dos funcionários.

Atualmente, empresas direcionadas pela qualidade e para qualidade é que tem vez no atual cenário competitivo. Prever situações de mudanças e planejar estrategicamente as ações que devem ser implementadas no momento certo, sempre perseguindo o objetivo de atender aos anseios dos clientes.

Maricato (2005, p. 75) analisa a influência da globalização sobre o setor de restauração e afirma que:

A globalização afeta o desenvolvimento do setor de bares e restaurantes em todos os aspectos. Torna necessárias a informatização e a aquisição regular de tecnologia; dissemina tendências e leva ao aperfeiçoamento de serviços, produtos, ambientação e demais itens que garantem qualidade ao estabelecimento comercial.

Todos esses aspectos precisam ser bem coordenados pelos gestores das empresas de alimentação, é o aperfeiçoamento contínuo dos serviços e das operações, da administração e dos funcionários, a busca pela oferta de serviços e produtos com qualidade que proporciona excelência ao estabelecimento.

Neves (2000, p. 116) comenta certos atributos que considera importantes para os restaurantes:

[...] Variedade, conveniência, atmosfera, qualidade, serviço e preço são atributos usados para diferenciação e para competir no mercado. Porém se der para adicionar diversão, melhor. Existe a necessidade básica de que todos devem oferecer segurança alimentar, quer por controles governamentais ou exigências dos consumidores.

É muito importante observar as tendências, o caminho para onde as transformações estão levando as empresas. É necessário que elas se adaptem aos poucos a essa realidade, ou do contrário deixarão de existir. Entre algumas tendências da realidade empresarial tem-se a continuidade do processo de globalização e de forma cada vez mais intensa, grande volume de informações, automação tanto do processo produtivo quanto da gestão das empresas e ampla comunicação entre pessoas e empresas; redução dos preços dos produtos, geração

de novos produtos, novos processos, novas tecnologias para estratégia de inovação novas necessidades, pressões às empresas a fim de reduzir o impacto ambiental. (BANAS et. al.,1998, p. 32)

Num estabelecimento comercial de alimentação e bebidas, que se caracteriza pela negociação de produtos e serviços, os quais possuem inúmeras peculiaridades, temos que a gestão constitui-se um grande desafio, devido às diferenciações que envolvem este ramo de atividade.

Lord Forte (apud MULLINS, 2004, p. 83) salientou a gestão como atividade decisiva no desempenho organizacional ao enfatizar que:

O sucesso tem origem –inicial e principalmente – nas atividades do gerente atento, trabalhe ele em um hotel, restaurante, café ou à beira de uma estrada. É a sua capacidade de administrar bem o negócio, incentivando e orientando seus funcionários, que levará a empresa a crescer. O hotel ou o restaurante dependerá do desempenho de seu administrador. Se ele for eficiente, sua equipe também o será; se a equipe trabalhar bem, o hotel ou restaurante também o fará.

O fator humano é de indispensável importância no ramo de serviços de alimentação, conforme já foi falado, a começar pelo gestor, este deve estar apto a bem administrar o empreendimento que está sob seus cuidados, ter conhecimento do mercado no qual está inserido, motivar sua equipe de trabalho, planejar e direcionar a empresa ao alcance dos objetivos propostos. Ter eficiência e influenciar seus funcionários a também desenvolvê-la.

Guerrier (2000, p. 217) ao analisar o papel dos gerentes, fala o que os mesmos precisam saber e serem capazes de fazer para serem bons gerentes:

Em alguns aspectos, os gerentes não fazem nada, ou melhor, a função da administração, ou gerência, é mais garantir que as coisas sejam feitas do que fazê-las diretamente. Como diz o velho ditado inglês: “os gerentes fazem as coisas por meio das pessoas”. Uma gerente de alimentos e bebidas não é contratada para que ela própria cozinhe e sirva as refeições, mas sim para garantir que as refeições sejam preparadas e servidas.

Não é verdade que os gerentes não fazem nada, eles fazem sim muita coisa, porém é verdade que eles devem garantir que as coisas sejam feitas, é a delegação das tarefas, um gerente de restaurante tem que estar apto a administrar concomitantemente serviços e operações, para tanto é necessário que ele possua pelo menos conhecimentos superficiais de cada área, os quais precisam ser aprofundados ao longo do tempo, pois para garantir que as coisas estão sendo feitas corretamente deve-se entender como elas precisam ser feitas.

Desafios existem para serem superados. Na gestão de empresas de alimentos e bebidas, o gerente tem uma grande responsabilidade diante dele. Pois o mesmo lida com processos e pessoas, estas últimas, fundamentalmente importantes, é por meio das pessoas que os objetivos das empresas serão alcançados, são elas os agentes de transformação, portanto conduzem e participam ativamente do desempenho organizacional. Mas para que esse desempenho seja realmente satisfatório e significativo, a gestão dos restaurantes deve estar baseada na qualidade, sempre em busca de melhorias contínuas.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão descritos os aspectos metodológicos utilizados para o presente trabalho, especificando o tipo de pesquisa utilizado, o universo e a amostra, juntamente com o tratamento dos dados e as limitações do método em questão.

4.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um estudo classificado quanto aos objetivos em: I) descritiva: por mostrar como as empresas estudadas tratam o assunto proposto por meio de observações e levantamento de dados; II) exploratória, é uma temática pouco analisada na área de Turismo, embora de grande relevância; E ainda quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se por ser bibliográfica, pois há fundamentação teórica acerca do tema, a partir de leituras, análises e interpretações de livros, artigos e pesquisas na internet. Por fim trata-se de um estudo de campo, pois consiste em visitas aos estabelecimentos estudados para investigá-los por meio de observação dos fatos das realidades dessas empresas, os restaurantes da Avenida Litorânea de São Luís.

De acordo com o critério proposto por Dencker (1998, p. 124), a pesquisa exploratória consiste em: “[...] aprimorar idéias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares”.

Por fim, classifica-se também, quanto à natureza da pesquisa, como qualitativa. Pois Dencker esclarece que a observação dos fenômenos sociais, feita de maneira intensiva, a qual implica a participação do pesquisador no universo de ocorrência desses fenômenos, é uma metodologia do tipo qualitativo.

4.2 Universo e Amostra

O universo foram os restaurantes da Avenida Litorânea de São Luís e a amostra foram todos os que estão localizados na orla marítima deste espaço, compreendidos entre a Concha Acústica e o final da Avenida em direção a praia do Olho d'água.

4.3 Tratamento dos Dados

Os meios utilizados para coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico das questões abordadas; entrevistas com os gestores dos empreendimentos, a partir de um roteiro previamente elaborado; questionários semi-estruturados aplicados junto a funcionários e clientes; observação e análise do funcionamento e da estrutura organizacional das empresas estudadas, baseado nos fundamentos da qualidade.

A pesquisa de campo compreendeu um período de uma semana durante a primeira quinzena do mês de junho de 2010 e abrangeu 64 funcionários, de um total aproximado de 224, e 10 gestores das organizações, de um total de 32 gerentes de estabelecimentos comerciais de alimentação preparada na área de estudo. Ao todo foram questionados 28,5% dos funcionários e 31,25% dos gestores.

4.4 Limitações do Método

A metodologia aplicada apresentou algumas dificuldades e limitações na coleta dos dados, muitos gerentes não estavam no local no momento da pesquisa ou estavam ocupados demais para responder as perguntas, a maioria deles não conhece o sistema APPCC (Análise de Perigo e Determinação e Pontos Críticos de Controle), portanto não o aplicam como ferramenta de garantia da segurança alimentar.

5 RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados da pesquisa, avaliando a visão de gestores e funcionários quanto à aplicação da segurança alimentar nos restaurantes estudados. Assim como também a percepção e satisfação os clientes.

5.1 Visão dos gestores

A maioria dos gestores, de acordo com a pesquisa, ao responder aos questionamentos propostos, demonstrou não conhecer o Sistema APPCC (Análise de Perigo e Determinação dos Pontos Críticos de Controle), no entanto afirmam ter controle e/ou prevenção de contaminações por alimentos nas refeições preparadas pelo estabelecimento. E ainda atribuem total importância para segurança alimentar, pois é garantia de saúde e de grande relevância para a empresa.

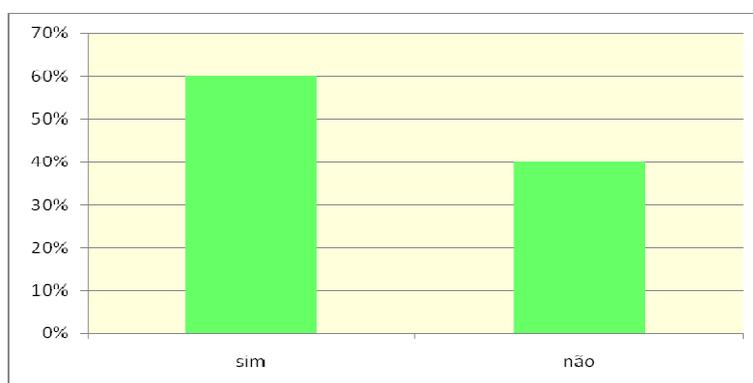


Gráfico 1 – Controle e/ou prevenção de contaminação por alimentos

Foi detectado que nestes estabelecimentos, o dono acumula as funções de proprietário e gestor, sobre o grau de escolaridade, possui o ensino médio 40%, ensino superior 20% e superior incompleto 30%. Também se percebe uma grande preocupação com o treinamento dos funcionários, de maneira geral, entre os cursos, a maioria afirma

A entrevista foi estruturada em dez questões do tipo abertas e fechadas, com opções em múltipla escolha e dicotômicas, ou seja apenas duas opções de resposta.

Quando questionados a respeito da importância da segurança alimentar para a qualidade dos serviços em restaurantes, todos responderam que acham primordial, que o tema deve ter uma atenção especial, pois está ligado diretamente à saúde dos comensais. As respostas para a pergunta sobre quais propostas foram implantadas ou melhoradas esse ano, as principais foram, treinamento, avaliação de custos, pesquisa de mercado e auditoria. Não houve resposta significativa para a alternativa estratégias competitivas.

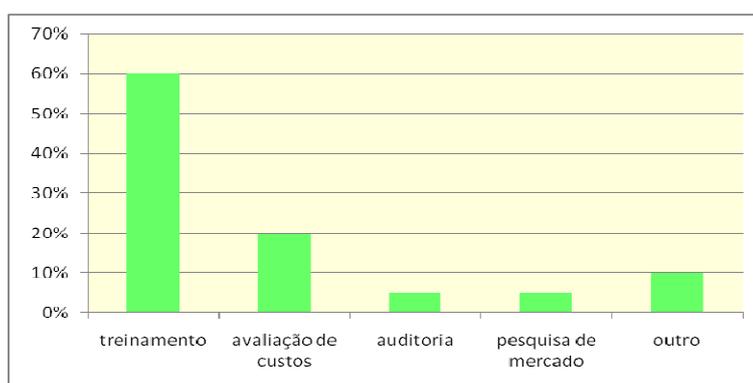


Gráfico 2 – Propostas implantadas ou melhoradas esse ano

Conclui-se que muitas empresas onde foi realizado o estudo têm sim uma preocupação em melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, no entanto muita coisa ainda precisa mudar para alcançar este objetivo, que deve começar pelo gerente. É preciso mais, tanto aprimorar métodos de serviço quanto procedimentos para oferecer alimentos seguros aos seus clientes.

5.2 Visão dos funcionários

Nessa etapa serão analisados os funcionários quanto aos aspectos de uma alimentação segura, cabe ressaltar a fundamental importância destes para a segurança alimentar em restaurantes.

A maioria dos funcionários está na faixa etária entre 19 a 30 anos, são do sexo masculino e grande parte possui apenas o ensino fundamental. Entre os funcionários pesquisados, a maioria foram garçons e cozinheiras, pois a estrutura funcional destes estabelecimentos é bem reduzida, além destes cargos temos o gerente, que conforme já citado, em muitos casos também é o proprietário e ainda desenvolve a função de caixa.

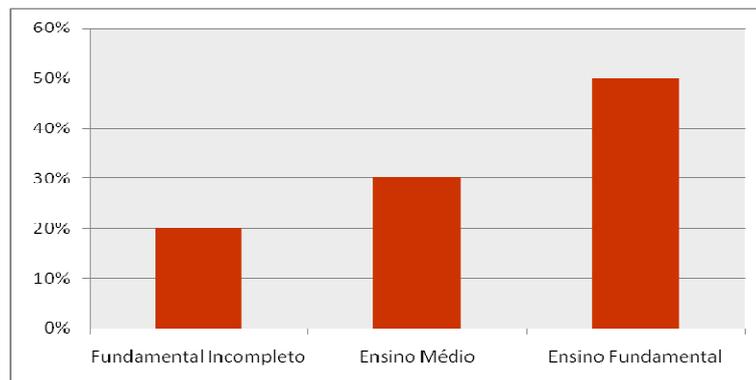


Gráfico 3 – Grau de Escolaridade

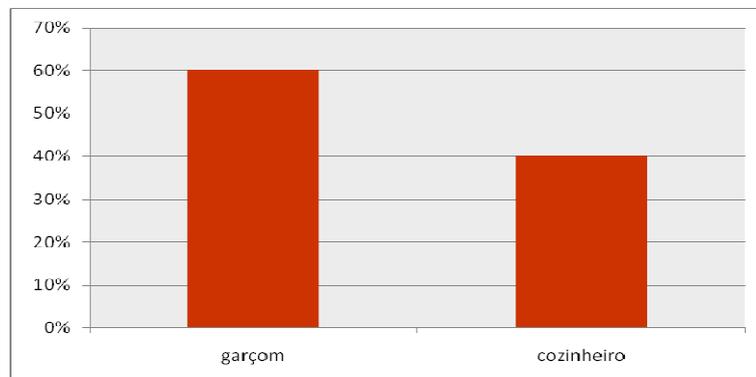


Gráfico 4 – Funcionários Entrevistados

É muito comum no setor de alimentos e bebidas profissionais sem capacitação e qualificação profissional. Porém nota-se um pequeno avanço, pois atualmente, em razão de parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), este tem ministrado vários cursos para a área de alimentação, entre estes, cursos sobre higiene e segurança alimentar, segundo respostas dos próprios funcionários.

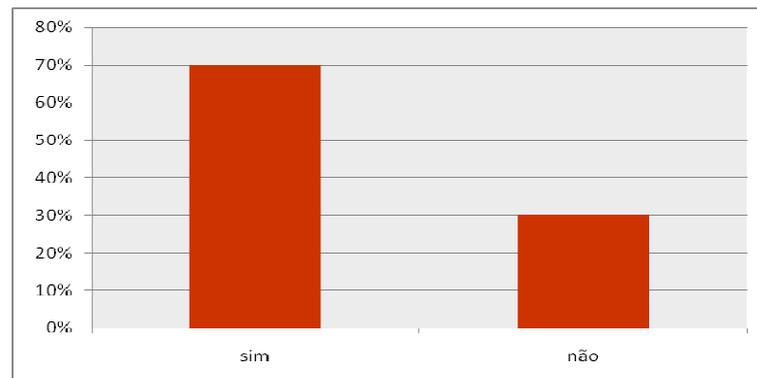


Gráfico 5 – Percepção da preocupação com a segurança alimentar

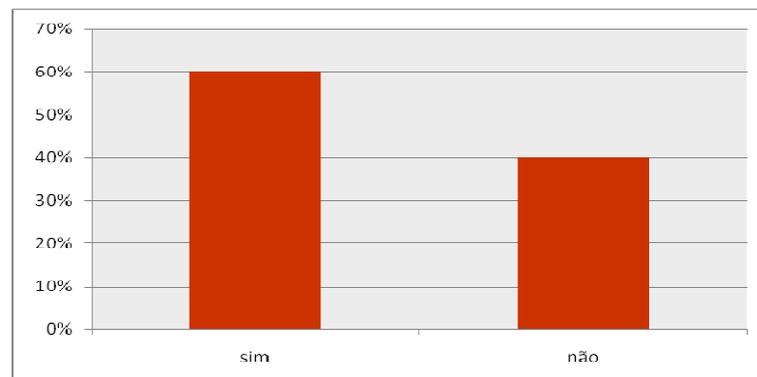


Gráfico 6 – Existência de padrões e procedimentos para evitar contaminações

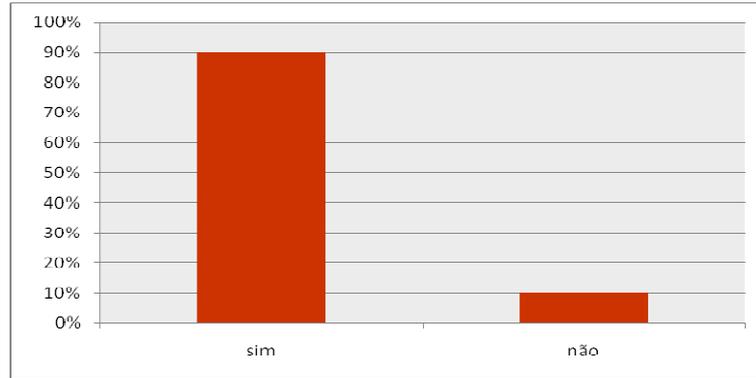


Gráfico 7 – Participação de treinamento ou curso sobre higiene e segurança alimentar

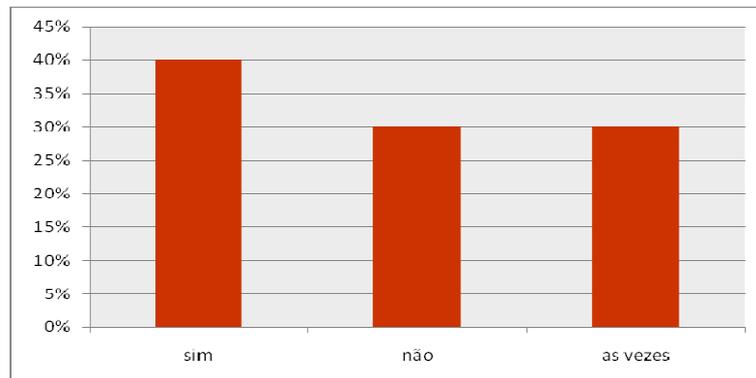


Gráfico 8 – Motivação na empresa

5.3 Visão dos clientes

A análise com os clientes traçou o perfil dos frequentadores de restaurantes de pequeno porte localizados nessa área turística da cidade de São Luís, a percepção destes sobre a segurança alimentar nesses estabelecimentos, e a influência desse atributo para a satisfação dos clientes.

A faixa etária predominante dos clientes está entre 16 a 30 anos, 70%, seguidos de 10% até 15 anos, 10% de 31 a 45 anos e 10% de 46 a 60 anos. Em relação ao sexo, há predominância é para o feminino, com 60%, e masculino 40%.

Para as opções sobre como tomaram conhecimento do restaurante, a influência dos amigos obteve mais respostas, conforme o gráfico:

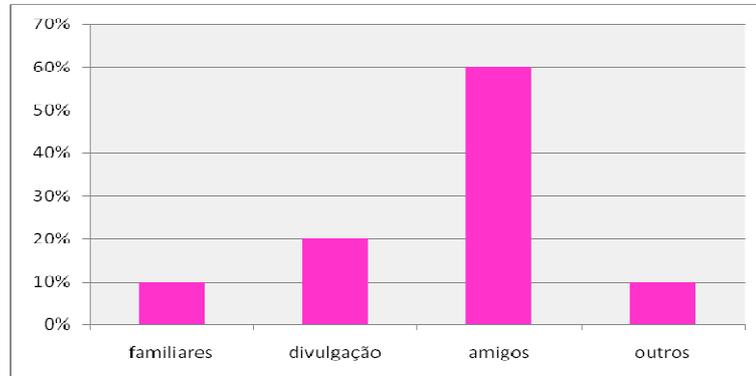


Gráfico 9 – Como tomou conhecimento do restaurante

Quando questionados sobre os aspectos por meio dos quais avaliam a qualidade dos alimentos que consomem, e os fatores determinantes da escolha por um estabelecimento de restauração, os resultados foram:

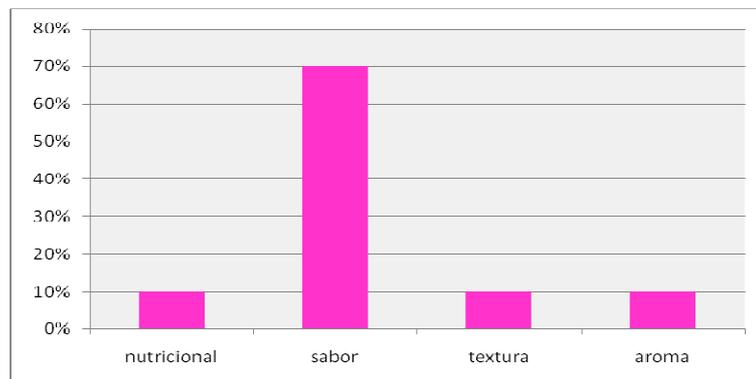


Gráfico 10 – Aspecto de avaliação da qualidade dos alimentos

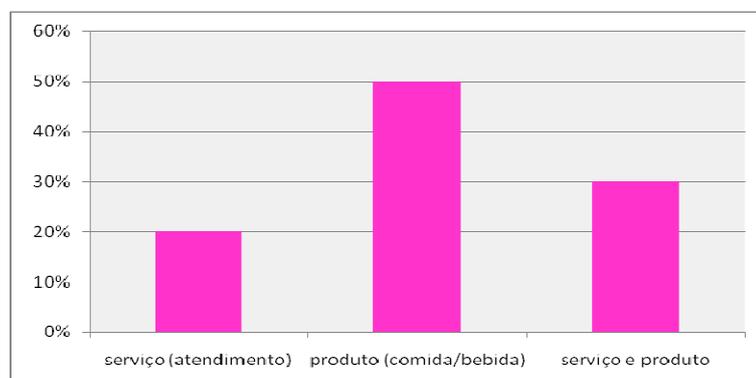


Gráfico 11 – Fatores determinantes para escolha do restaurante

Ao questionamento a respeito da percepção da higiene dos alimentos, do ambiente interno e arredores dos restaurantes estudados, 70% disse não perceber essa preocupação por parte da empresa, e 30% respondeu que sim, que percebem, mas que é necessário melhorar.

6 CONCLUSÃO

A atividade turística é um dos setores econômicos que mais crescem, consiste na prestação de serviços e na oferta de produtos que possuem certas características que os tornam peculiares e diferenciados. Pela vasta gama de opções de empresas turísticas, cada área de atividade tem suas particularidades. Porém, uma característica deve ser comum a todas as organizações turísticas, que é a gestão baseada na qualidade e em prol da satisfação do cliente.

O setor de alimentos e bebidas compreende entre outras empresas os restaurantes, estes devem zelar pela qualidade, baseada na melhoria contínua e na busca pela excelência dos serviços. O consumidor está cada vez mais consciente de seus direitos, o que os torna conseqüentemente mais exigentes.

Para garantir a qualidade, um restaurante deve ter uma gerencia capaz de planejar os cursos de ação, fornecer os recursos e controlar para que os objetivos sejam alcançados. Tais objetivos são atingidos por meio das pessoas. Por isso entende-se que precisam ser valorizadas. O planejamento estratégico constitui-se uma ferramenta para a gerência.

Por outro lado, não basta para um estabelecimento de alimentação apenas a qualidade dos serviços, é necessário e principal a qualidade dos alimentos, e isso por meio da segurança alimentar. O restaurante, segundo Fonseca (2005, p. 13) tem o claro objetivo de preparar e servir alimentos e bebidas. Porém por mais simples que pareça, essas ações, preparar e servir são processos dinâmicos e complexos e devem primar pela qualidade.

A qualidade se tornou uma exigência principal dos consumidores para toda e qualquer empresa. Sem qualidade a empresa está fadada ao fracasso. Deve ser uma preocupação de todo restaurante garantir a inocuidade dos alimentos preparados em seu estabelecimento. Uma ferramenta muito importante para conseguir oferecer uma alimentação segura é o Programa APPCC – Análise de Perigo e Determinação dos Pontos Críticos de Controle. O sistema é baseado em sete princípios com a finalidade de controlar e prevenir contaminações por alimentos. Promover a saúde assim como dos produtos que comercializa.

O objetivo desse presente estudo foi ressaltar a importância da gestão da qualidade nos restaurantes, analisando se os mesmos aplicam a segurança

alimentar em seus estabelecimentos, por considerá-la uma ferramenta indispensável para promover a saúde e a qualidade das empresas do ramo turístico de alimentação. Pela análise é possível afirmar que essas empresas ainda estão caminhando para esse finalidade, ainda há muito desconhecimento no que se refere a aplicação de procedimentos para atingir realmente a segurança alimentar. O Sistema APPCC é um método totalmente desconhecido pelas gerencias dessas organizações.

Para a empresa turística alcançar o sucesso, não importa sua área de atuação, faz-se necessário gestores que entendam a importância de satisfazer os clientes e de implementar estratégias que permitam garantir a excelência nos serviços prestados. Planejamento, melhoria continua, condições adequadas de trabalho, treinamento, entre outros são algumas ações que auxiliam nessa empreitada para o sucesso. Para futuros estudos na área, propõe-se uma pesquisa similar de análise da utilização das ferramentas da qualidade em restaurantes, contextualizadas a segurança alimentar. E ainda sobre a importância da qualificação profissional no setor de alimentos e bebidas como alternativa para simplificar carências neste setor.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BANAS, Elizabetha. et al. **Banas Qualidade – sistema brasileiro de qualidade**. Tiragem: 38000; nº 04. Ano IV – julho/1998.

BRASIL. **Lei nº11.346 de 15 de setembro de 2006**. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Lei/L11346.htm>. Acesso em: 28 maio. 2010.

CASTELLI, Geraldo. **Turismo**: atividade marcante. 4 ed. Caxias do Sul:EDUCS, 2001.

_____. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO. Marly Monteiro de et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para administradores e não-administradores**: a gestão de negócios ao alcance de todos. São Paulo: Saraiva, 2008.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FAGLIARI. Gabriela Scuta. **Turismo e alimentação**: análises introdutórias. São Paulo: Roca, 2005.

FERREIRA. Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed ver. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA. Sila Mary Rodrigues. **Controle da qualidade em sistemas de alimentação coletiva I**. São Paulo: Livraria Varela, 2002.

FONSECA. Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 3. ed. São Paulo: SENAC , 2004.

GALVÃN, Cláudia Bruno (Trad.). **Manual de Qualidade, higiene e inocuidade dos alimentos no setor de turismo: guia de consulta para funcionários, planejadores, empresários e operadores de turismo/OMT**. São Paulo: Roca, 2003.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2005.

GUERRIER, Yvone. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes** São Paulo: Futura, 2000.

KNIGHT. John Barton. **Gestão, planejamento e operação de restaurantes**. São Paulo: Roca, 2005.

LOVELOCK, Christopher. WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÔBO. Alexandre. **Manual de estrutura e organização do restaurante Comercial**. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2009.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARSHALL Jr, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES, Marcos Fava. **Alimentos**: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

POWERS, Tom. BARROWS, Clayton. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo, hotelaria, restaurante. São Paulo: Atlas, 2004.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo**: sustentabilidade, qualidade e comunicação. Campinas: Ed. Alínea, 2006.

REIS, Kátia. **A ISO 22000 E A ISO 9001**. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/a_iso_22000_e_a_iso_9001>. Acesso em: 26 maio. 2010.

RODRIGUES. Francisco Flávio de A. et al. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: SENAC, 1997.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON. Marcelo Socorro (Orgs.). **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

WALKER, John R. **O restaurante**: conceito e operação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WHITE, Alasdair. **Melhoria contínua da qualidade**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário destinado aos gerentes

1. Grau de Escolaridade

- a) Ens. Fundamental b) Ens. Fundamental Incompleto c) Ens. Médio
d) Ens. Médio Incompleto e) Ens. Superior f) Ensino Superior Incompleto
g) Outros. Qual?

2. Você utiliza ou conhece alguma estratégia gerencial para garantir a qualidade dos produtos e serviços do restaurante? Qual?

- a) Sim b) Não c) se sim, especifique _____

3. Você conhece o programa APPCC?

- a) Sim b) Não

4. Existe algum controle e/ou prevenção das possíveis contaminações por alimentos nas preparações do estabelecimento?

- a) Sim b) Não

5. Algumas dessas propostas foram implantadas ou melhoradas este ano? Podem ser marcadas mais de uma alternativa.

- a) treinamento b) pesquisa de mercado c) avaliação de custos
d) estratégias competitivas e) auditoria f) Nenhum destes/Outro

6. Existe padronização para manipulação correta dos alimentos? Os funcionários têm conhecimento e aplicam?

- a) Sim b) Não c) às vezes

7. Para você, quais melhorias podem ser utilizadas nos processos gerenciais e operacionais da empresa para garantir a qualidade dos produtos e serviços?

8. Na sua opinião, qual a importância da segurança alimentar para a qualidade dos serviços em restaurantes?

APÊNDICE C - Questionário destinado aos clientes

1. Faixa Etária

- a) Até 15 anos
d) 46 a 60 anos
- b) 16 a 30 anos
e) mais de 60 anos
- c) 31 a 45 anos

2. Sexo

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Como tomou conhecimento do restaurante?

- a) Por meio de familiares
c) Material de Divulgação
- b) Amigos
d) Outros. Qual?

4. Por meio de qual aspecto você avalia a qualidade dos alimentos que consome no restaurante?

- a) Nutricional
d) Aroma
- b) Sabor
e) outros
- c) Textura
f) não sabe

5. Qual destes fatores determina sua escolha por um restaurante?

- a) Serviço (Atendimento)
c) Serviço e Produto
- b) Produto (Comida/Bebida)
d) outros

6. Você percebe uma preocupação com a higiene dos alimentos, do ambiente interno e arredores do restaurante?

- a) Sim
- b) Não

7. Você percebe um processo de melhoria contínua no restaurante?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe

8. Reclamações ou sugestões