



# **GASTRONOMIA E RESTAURAÇÃO COMERCIAL**

**BRASÍLIA-DF.**

**Elaboração**

Raramiz Euripedes Bittencourt

**Produção**

Equipe Técnica de Avaliação, Revisão Linguística e Editoração

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>ORGANIZAÇÃO DO CADERNO DE ESTUDOS E PESQUISA .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>UNIDADE I</b>	
<b>ASPECTOS HISTÓRICOS DA GASTRONOMIA.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
APARECIMENTO DO RESTAURANTE E HISTÓRIA DA ALIMENTAÇÃO .....	9
<b>CAPÍTULO 2</b>	
GRUPOS DE RESTAURANTES E PARTICULARIDADES.....	19
<b>CAPÍTULO 3</b>	
TIPOLOGIAS E CONCEITOS DE RESTAURANTES .....	21
<b>UNIDADE II</b>	
<b>ÁREA DE ALIMENTOS E BEBIDAS .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
PADRONIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E <i>MISE EN PLACE</i> DE SALÃO E COZINHA .....	26
<b>CAPÍTULO 2</b>	
ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS.....	32
<b>CAPÍTULO 3</b>	
PROCEDIMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE CARDÁPIOS – ASPECTOS INTERNOS E GESTÃO.....	36
<b>CAPÍTULO 4</b>	
PROCEDIMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE CARDÁPIOS – ASPECTOS EXTERNOS .....	46
<b>CAPÍTULO 5</b>	
MERCADO DE ALIMENTOS E BEBIDAS; COMPORTAMENTO ALIMENTAR DO CLIENTE, TENDÊNCIAS E GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	53
<b>PARA (NÃO) FINALIZAR .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>

# Apresentação

Caro aluno

A proposta editorial deste Caderno de Estudos e Pesquisa reúne elementos que se entendem necessários para o desenvolvimento do estudo com segurança e qualidade. Caracteriza-se pela atualidade, dinâmica e pertinência de seu conteúdo, bem como pela interatividade e modernidade de sua estrutura formal, adequadas à metodologia da Educação a Distância – EaD.

Pretende-se, com este material, levá-lo à reflexão e à compreensão da pluralidade dos conhecimentos a serem oferecidos, possibilitando-lhe ampliar conceitos específicos da área e atuar de forma competente e conscienciosa, como convém ao profissional que busca a formação continuada para vencer os desafios que a evolução científico-tecnológica impõe ao mundo contemporâneo.

Elaborou-se a presente publicação com a intenção de torná-la subsídio valioso, de modo a facilitar sua caminhada na trajetória a ser percorrida tanto na vida pessoal quanto na profissional. Utilize-a como instrumento para seu sucesso na carreira.

Conselho Editorial

# Organização do Caderno de Estudos e Pesquisa

Para facilitar seu estudo, os conteúdos são organizados em unidades, subdivididas em capítulos, de forma didática, objetiva e coerente. Eles serão abordados por meio de textos básicos, com questões para reflexão, entre outros recursos editoriais que visam a tornar sua leitura mais agradável. Ao final, serão indicadas, também, fontes de consulta, para aprofundar os estudos com leituras e pesquisas complementares.

A seguir, uma breve descrição dos ícones utilizados na organização dos Cadernos de Estudos e Pesquisa.



## **Provocação**

Textos que buscam instigar o aluno a refletir sobre determinado assunto antes mesmo de iniciar sua leitura ou após algum trecho pertinente para o autor conteudista.



## **Para refletir**

Questões inseridas no decorrer do estudo a fim de que o aluno faça uma pausa e reflita sobre o conteúdo estudado ou temas que o ajudem em seu raciocínio. É importante que ele verifique seus conhecimentos, suas experiências e seus sentimentos. As reflexões são o ponto de partida para a construção de suas conclusões.



## **Sugestão de estudo complementar**

Sugestões de leituras adicionais, filmes e sites para aprofundamento do estudo, discussões em fóruns ou encontros presenciais quando for o caso.



## **Praticando**

Sugestão de atividades, no decorrer das leituras, com o objetivo didático de fortalecer o processo de aprendizagem do aluno.



## **Atenção**

Chamadas para alertar detalhes/tópicos importantes que contribuam para a síntese/conclusão do assunto abordado.

**Saiba mais**

Informações complementares para elucidar a construção das sínteses/conclusões sobre o assunto abordado.

**Sintetizando**

Trecho que busca resumir informações relevantes do conteúdo, facilitando o entendimento pelo aluno sobre trechos mais complexos.

**Exercício de fixação**

Atividades que buscam reforçar a assimilação e fixação dos períodos que o autor/contendista achar mais relevante em relação a aprendizagem de seu módulo (não há registro de menção).

**Avaliação Final**

Questionário com 10 questões objetivas, baseadas nos objetivos do curso, que visam verificar a aprendizagem do curso (há registro de menção). É a única atividade do curso que vale nota, ou seja, é a atividade que o aluno fará para saber se pode ou não receber a certificação.

**Para não finalizar**

Texto integrador, ao final do módulo, que motiva o aluno a continuar a aprendizagem ou estimula ponderações complementares sobre o módulo estudado.

# Introdução

O presente Caderno de Estudos foi desenvolvido com o objetivo de enriquecer seus conhecimentos relativos à gastronomia, aqui também tratada por área de Alimentos e Bebidas, que vem ganhando destaque nas últimas décadas.

Cada capítulo representa um convite à reflexão de diferentes aspectos relacionados ao saber neste universo gastronômico, desde aspectos históricos, perfil dos empreendimentos, padronização, gestão, inovação e tendências frente às expectativas dos clientes.

Os ambientes gastronômicos, muitas vezes, são carentes de profissionais com embasamento teórico de alto nível. Um profissional conhecedor das particularidades desta área de atuação e em constante busca de atualização, de novidades, certamente representará um diferencial nesse mercado de trabalho, que se apresenta cada vez mais promissor.

Esta apostila busca contribuir para aumentar seu nível de conhecimento, levando até você esclarecimentos que aumentem a qualidade de sua prática diária e despertem seu interesse para novas leituras, para ampliação do saber e, com isso, ajudá-lo a construir uma carreira profissional respeitada e em constante aprimoramento.

## Objetivos

- » Compreender o sistema histórico, cultural e estrutural da área de alimentos e bebidas e suas origens.
- » Compreender o funcionamento do processo de funcionamento dos setores de alimentos e bebidas e o comportamento alimentar do cliente.
- » Compreender o campo de atuação do profissional de alimentos e bebidas.
- » Fornecer os conceitos de gestão de empreendimentos gastronômicos, gestão da inovação e tendências gastronômicas.





### CAPÍTULO 1

#### Aparecimento do restaurante e história da alimentação

Diversos autores concordam que é difícil estabelecer com precisão as origens dos restaurantes na antiguidade remota, mas, segundo Maricato, 1997, os sumérios e egípcios já faziam e comercializavam cerveja e vinho. Na cidade suméria de Ur, os precursores dos camelôs fritavam e vendiam peixes nas ruas e, provavelmente, vendiam cerveja. Franco (1986) considera que os restaurantes, no sentido moderno, só aparecem no final do século XVIII.

A história da alimentação abrange, mais do que a história dos alimentos, de sua produção, distribuição, preparo e consumo. **O que se come** é tão importante quanto **quando se come, onde se come, como se come** e **com quem se come**. As mudanças dos hábitos alimentares e dos contextos que cercam tais hábitos são temas intrincados que envolvem a correlação de inúmeros fatores.

No final do Paleolítico Médio, começa a aparecer a caça de manadas inteiras, que exige a colaboração de muitas pessoas e, também, necessita de uma lista de critérios, tais como preparar grande quantidade de armas e utensílios que permitirão o tratamento das carcaças. A sociedade vai criando mecanismos de sobrevivência para satisfazer às necessidades de relacionamento. A caça circunstancial é, na verdade, segundo Flandrin & Montanari (1998), um tipo de caça individual ou feita por pequenos grupos, que demanda pouca preparação, a não ser o cuidado diário com as armas. Por sua vez, a batida de manadas exige a colaboração de muitas pessoas (mulheres e crianças, geralmente participam) e, pelo menos em tempos mais recentes, só a reunião de famílias e grupos de famílias que moram separadas a maior parte do ano, torna-a possível. Essas reuniões periódicas implicam mecanismos de informação e de integração social, isto é, sistemas sociais expandidos, integrando maior número de indivíduos que o do grupo doméstico ou residencial. Após terem sido inventados alguns equipamentos básicos, como vasos de barro resistentes ao fogo e que pudessem cozinhar carnes, legumes e condimentos, a cozinha fez grandes progressos. A partir daí, foi possível reunir grande número de pessoas ao redor de uma mesa. Inicia-se assim a era dos banquetes.

## Banquetes

Os banquetes talvez sejam o reflexo do nível maior de sofisticação do ato de comer na sociedade.

De acordo com Castelli (2001), o banquete é uma refeição (almoço ou jantar) solene ou festiva em que numeroso grupo de pessoas reúne-se para celebrar um acontecimento marcante da vida social ou política. Nessa ocasião, serve-se o mesmo *menu* a todas as pessoas dispostas em uma mesma mesa ou em mesas grandes, perto umas das outras. A elegância das pessoas é uma característica marcante dessa solenidade.

Entre os homens, o banquete é o sinal da condição dos mortais que trabalham a terra e comem alimentos reais, privados, de ora em diante, da condição divina. Pelo sacrifício e pela consagração dos alimentos, o banquete é, também, o sinal de uma comunicação com o mundo dos deuses, convidados simbolicamente para os banquetes dos homens.

### Banquetes egípcios

A saúde e a longevidade dependiam dos prazeres da mesa. As várias fontes escritas e figurativas do Egito Antigo revelam as modalidades de sua produção alimentar (agricultura, criação de animais, caça e pesca) e mostram que os habitantes do Nilo tiveram uma alimentação variada e equilibrada em proteínas e vegetais. As planícies do Nilo, periodicamente inundadas, produziam cereais em quantidade abundante e suficiente para o consumo nacional e para exportação. O trigo e a cevada constituíam a base da alimentação. Também produziam cebola, alho-poró, alface, pepino, melão, fava, grão de bico, lentilhas e cerveja. Os egípcios consumiam maçã, romã, azeitona, abacate e tâmaras do deserto, além de raízes de certas plantas. Também consumiam animais de pequeno porte como: pombos, patos e pelicanos; fabricavam manteiga e queijo (FLANDRIN & MONTANARI, 1998).

Os egípcios estavam cientes de que a grande maioria das suas doenças provinha da maneira como se alimentavam, por terem esses cuidados com o que consumiam, faziam judiciosa escolha dos seus alimentos (CASTELLI, 2001).

O protocolo do banquete dos egípcios obedecia à seguinte ordem:

1. acolhida dos convidados, que eram conduzidos até uma peça para a lavagem dos pés e das mãos;
2. prática de jogos diversos, antes do festim;
3. introdução à sala do banquete, onde os servidores colocavam uma coroa de flores nos convidados e, em seguida, serviam as bebidas;
4. preces habituais e, após, era servida a ceia propriamente dita.

Esses banquetes eram organizados, dirigidos ou presididos por mulheres, ao contrário da maioria dos países do Oriente. Os alimentos eram servidos em cestinhas e colocados junto aos convidados enquanto a harpa, a lira e o tamborim misturavam seus acordes com o odor dos manjares e com os movimentos sincronizados das bailarinas. Durante ou após a ceia, faziam ainda espetáculos cômicos e de acrobacias.

### Banquetes dos assírios

Os assírios, povo militar, realizavam seus banquetes para festejar as vitórias das suas forças armadas. Sobre um solo seguidamente devastado pelas guerras, os assírios, assim mesmo, amavam finas carnes e manjares sabidamente preparados.

### Banquetes gregos

Os gregos organizavam seus banquetes com fins sociais e religiosos. Quem participava dessas reuniões estava revestido temporariamente do caráter sacerdotal. Cada participante deveria trajar roupa branca com uma coroa de flores e folhas na cabeça. Esses banquetes, feitos em honra dos deuses, eram gigantescos. Homero fala deles em algumas passagens da **Odisseia**. Apesar de não se ter muitas informações os banquetes gregos, sabe-se que as mulheres jamais participavam deles, exceto como cortesãs. Ao ingressar no local do banquete, os convidados deveriam tirar seus calçados, tomar lugar sobre os leitos devidamente preparados para esse fim e, após a invocação dos deuses, iniciar a refeição. Os banquetes eram acompanhados de música e dança.

Na época de ouro de Atenas, século V, o banquete grego ficou imortalizado pelo diálogo de Platão, **Simpósio**. Simpósio significa justamente **beber conjuntamente**. Percebe-se que, além da música e da dança, outra forma de entretenimento era o discurso dos próprios convivas sobre determinado tema, no caso dessa obra, Eros. A própria mitologia grega está repleta de histórias de banquetes em que os filhos são desmembrados pelos pais e servidos aos deuses como parte da refeição.

A alimentação grega reproduz muitos dos rituais sociais, desde o da solidariedade do trabalho agrícola nos campos até o da troca nas ágoras dos vilarejos e no mercado do centro urbano. As refeições têm seu lugar em uma história cultural e sua instituição marca o início das relações comunitárias de um povo, que coincidem, em maior ou menor grau, com a constituição de uma identidade política. Desse ponto de vista, pelo domínio dessa prática comunitária, os gregos diferenciam-se claramente de seus ancestrais e dos povos não gregos.

### Banquetes romanos

Roma tornou-se um centro gastronômico. Os romanos entregavam-se verdadeiramente ao prazer da mesa. Os banquetes eram luxuosíssimos. A sala de refeições denominava-se *triclinium*. Era assim chamada porque para cada mesa colocava-se, ao seu redor, só três leitos. O quarto lado ficava vago para facilitar o serviço, para os músicos, dançarinos e cômicos terem espaço para fazer seu trabalho.

O protocolo dos romanos pode ser assim resumido:

1. trocar as vestimentas pessoais por uma roupa branca;
2. entrar na sala do festim com o pé direito;
3. tomar lugar sobre as camas, ao redor das mesas, que eram dispostas de acordo com as circunstâncias;
4. tomar lugar conforme a sua importância;
5. tirar os calçados pessoais e substituí-los por sandálias;
6. colocar ao redor do pescoço um lenço fino e outro ao lado, para limpar as mãos, pois por muito tempo os dedos foram usados como instrumentos para comer;
7. invocar os deuses;
8. iniciar a ceia, que era dividida em três fases:
  - › primeiro serviço: vinhos doces;
  - › segundo serviço: a ceia propriamente dita e o sacrifício aos deuses;
  - › terceiro serviço: sobremesa, que consistia, geralmente, de frutas frescas e secas ou doces.

Os banquetes romanos atingiram uma magnificência jamais alcançada antes e depois deles.

## **Banquetes desde a Idade Média até o século XV**

Os banquetes dos poderosos eram anunciados por trombetas, enquanto para os demais usavam os sinos. O protocolo seguido era o seguinte:

1. lavar as mãos com água perfumada;
2. receber guardanapos;
3. tomar lugar à mesa segundo sua importância. Na cabeceira sempre ficava o chefe da casa;
4. a mesa era coberta por uma toalha, e os valetes traziam em seguida facas e talheres;
5. os copos não eram postos sobre as mesas. Ficavam sobre um *buffet* ao lado. Eram cheios e levados aos convidados;
6. rezava-se;
7. o pão era servido e, em seguida, entravam os pratos principais, com grande pompa, anunciando seu nome no momento em que entravam na sala;
8. antes de serem servidos, os alimentos eram provados por determinadas pessoas devido ao medo de envenenamento;

9. serviam-se primeiramente as sopas, depois os peixes e, em seguida, os demais manjares;
10. após concluída a ceia e recolhida a mesa, rezavam-se **as graças**;
11. em seguida, os valetes serviam os vinhos aromatizados e as guloseimas diversas, que eram degustados de pé;
12. no final entravam os trovadores e menestréis, para encantar com seus espetáculos.

## Banquetes do século XVI

Nos grandes banquetes do século XVI, apareceram as finas cobertas de mesa. A forma de servir os alimentos seguia praticamente a mesma ordem.

No ano de 1582, em Paris, foi fundado o *La Tour d'Argent*, considerado por muitos historiadores como o primeiro restaurante e que continua até os dias de hoje no mesmo local.

## Banquetes do século XVII

Luís XIII da França eliminou o grande luxo dos banquetes e procurou a harmonia na simplicidade. Desse modo, os *menus* foram mais bem compostos. Isso não quer dizer que a grande quantidade de alimentos desapareceu dos banquetes. Eles chegavam a ter oito serviços, cada um com variadas especialidades. Luís XIV seguia, para as suas refeições, prescrições minuciosas de etiqueta. Apareceram nessa época, com grande força, a figura do *Grand Maître*, sempre um príncipe de sangue. Apesar de Luís XIV seguir um verdadeiro ritual para as suas refeições, o fato é que o rei permitia-se determinadas brincadeiras à mesa, como jogar bolinhas de pão ou mesmo frutas às damas e estas retrucavam de tal sorte que muitos se escandalizavam. Foi com Luís XIV que se iniciou o uso do garfo e, em consequência, surgiram novas formas de se disporem os alimentos à mesa, e também novas atitudes a serem observadas.

## Banquetes do século XVIII

Sob o reinado de Luís XV, o prazer da mesa também conheceu seu esplendor e muitos livros de cozinha foram publicados. As terminologias não haviam mudado muito, ainda se falava em primeiro serviço, segundo serviço e não em primeiro prato, segundo prato, como utilizamos hoje, o que significa que os alimentos eram colocados à mesa a cada serviço e era composto de uma variedade de pratos.

O ano de 1765 tem como referência o surgimento da palavra **restaurant**, conforme Franco (1986):

O termo **restaurant** consta ter sido criado em 1765 por Boulanger, um vendedor de sopas da *Rue Poulies*, em Paris. Suas sopas quentes eram anunciadas como *restaurants*, ou seja, restaurativos. Boulanger, com humor, acrescentava em latim, ao lado do anúncio, de seus *potages restaurants*: *Venite ad me; vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos. (...)*

O primeiro verdadeiro restaurante, com uma longa lista de pratos preparados individualmente segundo a escolha do cliente – *à la carte* –, foi aberto em Paris em 1782, pelo *chef* Beauvilliers, e se chamava La Grand Taverne de Londres.

Porém, o aparecimento do primeiro verdadeiro restaurante é contestado pela pesquisadora Rebecca Spang, do London College, em seu livro **A invenção do restaurante** – que atribui ao francês Roze de Chantoiseau em 1766. Mas, de certa maneira, o florescimento dos restaurantes ocorreu somente após a revolução francesa.

## Banquetes do século XIX

Brilliant-Savarin publica, no início do século, importante obra intitulada *La Physiologie du goût*, que visa ordenar harmonicamente os festins. Ele fornece uma série de normas práticas de como proceder para que uma refeição seja perfeita. Outro autor, Girod de la Reyniere, também publica a obra *Manuel des amphytrions*, indicando leis que regem um banquete.

Inicia-se, nesse século, a era dos restaurantes, quando se procura dar aos manjares mais lógica e maior elegância. É aqui que se inicia o trabalho brilhante de A. Carême e, posteriormente, de A. Escoffier, visando à padronização internacional da cozinha.

Acredita-se que a hospitalidade, a função social e a religiosidade diferenciem o homem enquanto ser racional e, nesse contexto, o alimento apresenta-se, talvez, como agente catalisador.

Eibesfeldt (1989) fornece argumentos em estudos comportamentais para explicar como o alimento e a bebida tornam-se agentes catalisadores da humanização para rituais de hospitalidade e religiosidade. Partindo do pressuposto de que assuntos tratados ao redor de uma mesa de refeições possam ser amenizados em função da gastronomia apresentada e conversas possam ser desviadas para satisfazer às **necessidades do estômago**, teremos, então, o alimento como agente de conciliação, como mostram algumas passagens históricas. Os mestres da arte culinária tornaram-se, por vezes, cirurgiões sociais e culturais, ou seja, a comida exercendo um papel social. Percebem-se, pela história dos banquetes, que o interesse político, a conquista de aliados e a manutenção de vínculos eram os principais motivos da realização de um banquete, o que acontece até os dias atuais em almoços executivos e políticos.



Leia o artigo de Laura Lopes (2009) e veja os restaurantes mais antigos do mundo ainda em funcionamento.

### Restaurantes mais antigos do mundo

#### Itália

##### Caffe Florian – 289 anos

Não é um restaurante propriamente dito: está mais para uma cafeteria. O primeiro *Caffe Florian* foi aberto na Piazza San Marco, em Veneza, em 1720. Hoje, há outro em Firenze. Além de comer no próprio local, olhando para a praça mais famosa da cidade, o cliente

pode levar para casa chocolates, vinhos, geleias e, obviamente, cafés. Se gostar dos aparelhos de serviço, a lojinha também vende talheres, louças, acessórios e algumas peças de *design*. A arquitetura e a decoração do lugar são dignas de cenas de cinema.

## Espanha

### Botin – 284 anos

Considerado o restaurante mais antigo do mundo ainda em funcionamento pelo *Guinness Book*, o *Botin* é quase um ponto turístico do centro antigo de Madri. Não tinha nada de luxo quando foi aberto, em 1725, como uma estalagem: recebia viajantes famintos em busca de uma cama quente. Mas hoje atrai clientes importantes, como a família real da Espanha e celebridades do cinema, como Shirley MacLaine, Michael Douglas, Pedro Almodóvar e Quentin Tarantino. A especialidade da casa é o *conchinillo* (leitão) assado, mas também servem cordeiro, merluza, vôngole e lula em sua própria tinta. Entre os autores que fizeram referência ao restaurante em suas obras estão Ernest Hemingway, James A. Michener, Frederick Forsyth e Scott Fitzgerald. O prédio que abriga este histórico estabelecimento tem quatro pisos, decorados à moda do século XVIII. Para sentar às suas mesas, o cliente pode subir ou descer uma escada de pedras mal iluminada, chegando ou a uma taverna com paredes de pedra, ou a salões ornamentados. É como uma viagem no tempo.

## Inglaterra

### Rules – 211 anos

O *Rules* gaba-se de ser o restaurante mais antigo da Inglaterra, aberto em 1798 em Londres. Já recebeu celebridades como o escritor Charles Dickens e os atores Clark Gable e Charlie Chaplin e foi citado em muitos livros de autores ingleses. O restaurante foi aberto por Thomas Rule como um bar de ostras. Depois, vendido a duas famílias, de Tom Bell e John Mayhew, atual proprietário. Cerca de 350 pessoas comem lá todos os dias. Se você avaliar a idade do lugar, verá que o preço nem é tão alto assim. O cardápio é bem típico, com fígado de bezerro, carnes de caça e o consagrado rim de boi no recheio de tortas. Uma porção de ostra com seis unidades custa £12,95 (R\$ 40,50) e um prato principal fica em torno de £20 (62,50) – não tão caro, se você ganha em libras.

## Estados Unidos

### Union Oyster House – 183 anos

Um lugar para degustar ostras frescas num prédio do século XVIII. Assim nasceu um dos restaurantes mais antigos dos Estados Unidos – como se autodenomina – o *Union Oyster House*, em Boston, inaugurado em 1826. A família Kennedy foi um cliente fiel ao restaurante durante anos. John F. Kennedy adorava uma das salas privadas do andar

superior, ambiente que acabou recebendo o nome do presidente. Outras celebridades frequentaram suas mesas, como Paul Newman, George Bush (pai), Al Pacino, Robin Williams, Luciano Pavarotti, Liza Minnelli e Christopher Reeve. Meia dúzia de ostras custa US\$ 13,95 (ou R\$ 26,50), o mesmo preço do prato frio de frutos do mar, com ostra, vôngole e coquetel de camarão.

### **Delmonico's – 172 anos**

Nova York é a capital gastronômica dos Estados Unidos. O primeiro restaurante aberto na cidade em funcionamento ainda hoje é o *Delmonico's* – segundo os donos, o primeiro de alta culinária do país. Localizado no coração de Manhattan, sua especialidade são as carnes, os famosos *steaks* – tudo orgânico, ou seja, originária de gado criado à base de pasto e com cuidados especiais. O serviço é esmerado, os salões, pomposos, e os preços, salgados. Os *steaks* custam de US\$ 43 a US\$ 90 (R\$ 82 a R\$ 171, este último “duplo”), sem acompanhamento. Ou seja, você terá de gastar até 20 dólares além da carne, sem contar bebida e serviço. Mas com muita pompa. O restaurante criou a famosa lagosta à *newburg* (US\$ 49), com molho espesso de creme de leite e tomate.

## **China**

### **Quanjude – 145 anos**

Se o prato mais tradicional de Pequim é o pato assado, o restaurante mais famoso para degustá-lo é o *Quanjude*. Aberto em 1864 na dinastia Qing sob o poderio de Tongzhi, sua fama se espalhou rapidamente. Há várias filiais em Pequim, inclusive uma com 15 mil metros quadrados e 41 salas. Ainda assim, para provar a iguaria, é preciso fazer reserva com até uma semana de antecedência nos restaurantes mais antigos. No começo da década de 90, a marca foi renovada e se expandiu numa cadeia de mais de 60 restaurantes e franchisings pela China, que vendem cerca de dois milhões de patos por ano. O prato tradicional, com pele crocante e carne tenra, ficou famoso na Dinastia Yuan, entre 1206 e 1368, quando entrou para o *menu* imperial. A pele da ave é inflada antes de ser assada em fogo de lenha de árvore frutífera. Depois, o pato é servido com molho especial, panquecas, pepino, cebolinha e sopa.

## **Brasil**

### **Recife-PE**

### **Leite – 127 anos**

Dizem que este é o restaurante mais antigo do Brasil que se manteve em funcionamento ininterrupto. O *Leite*, fundado em 1882, era um quiosque na beira da praia e transformou-se num dos restaurantes mais requintados de Recife. Ainda hoje, apresenta uma das melhores cozinhas da capital pernambucana. Fundado pelo português Armando Manoel Leite de França, e hoje nas mãos de seu conterrâneo Armênio Ferreira Diogo, passou por altos e baixos, crises e reformas. Por suas mesas com taças de cristal e talheres de prata já passaram nomes como o



ex-presidente Juscelino Kubitschek, o pensador Jean-Paul Sartre e cineasta Orson Welles. Da cozinha saem pratos da gastronomia internacional, especialmente os que aproveitam os frutos do mar frescos – como camarão e bacalhau.

### Rio de Janeiro / RJ

#### Café Lamas – 135 anos

A antiga capital do país também conserva restaurantes centenários. Não é de se estranhar, portanto, que pelo *Café Lamas*, aberto em 1874, já tenham passado intelectuais do Império e do início da República, como Ruy Barbosa, Machado de Assis, Olavo Bilac e Monteiro Lobato. O cardápio é tradicional, com carnes e frutos do mar, e atrai clientes fiéis e também novatos, atrás de sua fama histórica. Por servir café da manhã, fica lotado desde cedo. Localizado no Flamengo, a poucas quadras do Palácio do Catete, o restaurante era frequentado por Getúlio Vargas.

#### Bar Luiz – 122 anos

Fundado em 1887, o *Bar Luiz* assistiu ao Brasil passar do Império para a República, desta para a Ditadura Militar e, então, à abertura democrática. Durante os acontecimentos, também mudou: de nome e de endereço. O bar nasceu como Zum Schlauch, aberto pelo suíço Jacob Wendling, um apaixonado por cervejas. Um ano depois, passou a servir chope, ainda inédito na capital do Brasil Império. A tradução do antigo nome do bar para o português é **a mangueira**, ou **a serpentina**, por onde passa a bebida para gelar. Lugar de encontro de gente do teatro, jornalistas e intelectuais, o bar virou restaurante e passou a servir pratos alemães, o que perdura até hoje.

#### Confeitaria Colombo – 115 anos

Se você já foi ao centro do Rio e nunca experimentou a coxa creme da *Confeitaria Colombo*, não vivenciou a cidade por completo. Famosíssimo, o quitute é apenas um dos atrativos desse café-restaurant fundado em 1894, na rua Gonçalves Dias. A arquitetura *art nouveau* remete à *belle époque* franco-brasileira – tem gente que vai lá só para tirar foto do lugar, uma vez que os preços são caros. Além de salgados, tortas e doces, serve chás coloniais e refeições em salões onde já estiveram Chiquinha Gonzaga e Villa Lobos.



### São Paulo- SP

#### Carlino – 128 anos

O *Carlino* mudou de endereço, permaneceu fechado durante três anos, mas hoje configura como o restaurante mais antigo de São Paulo. O fundador, Carlo Cecchini, abriu suas portas em 1881. E foi nas mãos de Antonio Carlos Marino que o restaurante fechou em 2002. Ele mesmo reabriu o estabelecimento em 2005, mantendo alguns pratos do cardápio original, de cozinha italiana, como o cabrito com polenta, o coelho com funghi e o minestrone.

**Capuano – 102 anos**

O Bexiga é um bairro tradicionalmente italiano. É lá que está grande parte das cantinas da cidade, muitas antigas e tradicionais. Caso do *Capuano*, aberto em 1907 pelo italiano Francesco Capuano que, à época, não tinha nem cardápio. Reza a lenda que o proprietário encerrava as atividades religiosamente às 23h, mandando os clientes embora. Angelo Luisi, o novo dono, mudou o estabelecimento da rua Major Diogo para a Conselheiro Carrão, onde estão concentradas as cantinas da região. Como manda a cultura cantineira, a música italiana corre solta nos fins de semana. Para comer: o tradicional *fusili* feito à mão, a linguiça calabresa seca e o cabrito ensopado, todas receitas originais da casa que se gaba de ser a mais antiga em funcionamento ininterrupto na cidade.

**Gambrinus – 120 anos**

O restaurante com fama de ser o mais antigo de Porto Alegre fica dentro do Mercado Municipal. No começo, o *Gambrinus*, aberto em 1889, funcionava apenas como bar. Em 1960 enfrentou tempos de vacas magras. Para piorar, a prefeitura ameaçava demolir o mercado – o que foi impedido pelos próprios comerciantes. Em 1964, quando foi vendido ao atual proprietário, Antônio Dias de Mello, ganhou ares de restaurante e cardápio portugueses. Há pratos típicos, como bacalhau e frutos do mar, e opções fixas todos os dias, como arroz de carreteiro ou mocotó, típicas do sul. Hoje, é um ponto turístico da capital gaúcha, com o apelo de mais antigo e tradicional da cidade.

Fonte: Lopes, Laura. Os restaurantes mais antigos do Mundo. Revista Época, 2009.

Para melhor compreensão sobre os banquetes, assista o filme *Vatel um Banquete para o Rei*.

A história ocorre em 1671, e o rei Luís XIV vive em Versailles. No norte da França, o Príncipe de Condé, enterrado em dívidas, planeja uma solução para fazer com que não só ele mas toda a província fique livre das dívidas: ele decide convidar o rei para passar um final de semana recheado de iguarias e entretenimento. Se o Príncipe conseguir cair nas graças do rei, toda a região será salva do desastre econômico. Porém, apenas um homem poderá preparar um banquete suntuoso e ainda cuidar da diversão real: François Vatel, o mordomo do Príncipe.

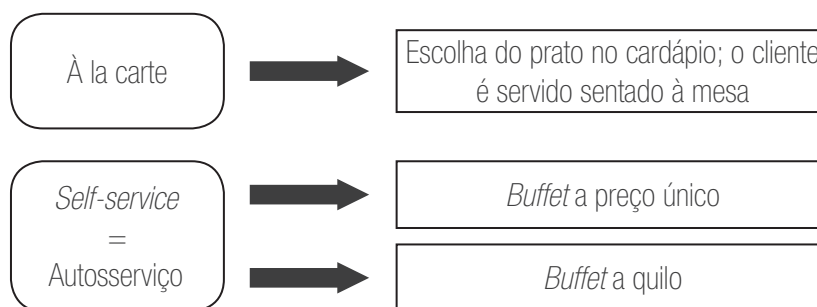
# CAPÍTULO 2

## Grupos de restaurantes e particularidades

Existem, principalmente, dois grandes grupos de restaurantes no mundo com sensíveis diferenças, como podemos observar:

### Restaurantes comerciais

Podemos considerar a expressão **restaurante comercial** como sistema aberto, para o público em geral, os clientes vêm e vão conforme suas expectativas, exigindo grande esforço para que o cliente conheça o estabelecimento; o atendimento deve ser impecável, o cardápio pode ser à *la carte* ou em sistema *self-service*, considerando:



Nesses tipos de estabelecimento existe a necessidade de intenso esforço de vendas e satisfação do cliente para que ele retorne ao estabelecimento outras vezes, considerando:

- » Como devo fazer para que o cliente saiba existência do restaurante?
- » Quando no restaurante, como fazer para que ele aprecie o que tenho a oferecer?
- » Qual a certeza do retorno do cliente ao restaurante?
- » Caso o cliente não retorne, qual a possibilidade que este indique o estabelecimento a amigos e parentes?

Os restaurantes comerciais são maioria no mundo, oferecendo uma variedade de opções em diferentes tipos de empreendimentos, abrindo suas portas aos mais variados tipos de público com suas mais diferentes expectativas. É uma tarefa difícil tanto do ponto de vista administrativo quanto operacional, pois num restaurante comercial não há número fixo de clientes a cada dia, mas, sim, uma estimativa que pode oscilar significativamente em função de, por exemplo, começo de mês, fim de mês, fatores climáticos e feriados.

### Restaurantes de coletividades

Anteriormente os restaurantes coletividades eram chamados de restaurantes industriais, sobretudo por serem instalados em empresas comerciais e industriais, ocupando grandes espaços e com

equipamentos de grande porte. Tendo um apelo não comercial, tem características próprias, em inglês é utilizado o termo serviço de alimentação *on site*.

Restaurante de coletividade



Fonte: <http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://www.ezsmetals.com.br/imagens/refeitório>.

Pode-se considerar um sistema fechado, voltado para os funcionários de uma empresa, com refeição fornecida no próprio local de trabalho pelo empregador; é, normalmente, administrado por um nutricionista, com o intuito de fornecer uma alimentação equilibrada e com características nutricionais específicas para o trabalhador que faz suas refeições durante o período de trabalho, exclusivamente nesse local.

O valor pago pelo funcionário é simbólico, uma vez que praticamente a totalidade do valor referente ao alimento é custeada pelo empregador.

Apresentamos aqui a importância da existência dos **restaurantes de coletividades**, mas neste curso vamos nos referir exclusivamente aos **restaurantes comerciais**.



Você conhece algum **restaurante de coletividade**? Em caso de resposta afirmativa, indique qual. Na empresa, na escola, no hospital etc. Cite as características do estabelecimento.

# CAPÍTULO 3

## Tipologias e conceitos de restaurantes

### Conceitos de restaurantes

Conforme Walker (2003), a formulação de ideias prévias à abertura de um restaurante, para que esse se torne lucrativo e prazeroso, tanto para os clientes quanto para os proprietários/administradores, chama-se conceito de restaurante. Portanto, é a matriz de ideias que constituirá a imagem que o público terá do restaurante. O desenvolvimento de um conceito se aplica a qualquer administração do ramo de alimentação, desde uma **barraca de cachorro quente** ao mais **luxuoso restaurante**.

O desafio é criar um conceito mais adaptável ao mercado do que aquele de seus concorrentes e fazê-lo vingar. Característica conhecida como diferente e melhor.

São incontáveis os motivos que levam as pessoas a um restaurante, mas alimentos, bebidas e serviços estarão contidos nesses motivos. Nesta linha de raciocínio, Traldi (2000) afirma que:

As pessoas podem escolher um restaurante pelos seguintes critérios:

- » *status*: ver e ser visto;
- » ambiente: peculiaridade, particularidade e estilo entre outros;
- » clima: equipe de sala, música;
- » cardápio: preparações clássicas, modernas, inovadoras;
- » curiosidade: despertada principalmente pela propaganda;
- » preço: relação custo x quantidade x qualidade;
- » chefe de cozinha: nome famoso, **estrela**;
- » estilo de serviço: maneiras clássicas ou inusitadas de servir;

Alguns restaurantes não possuem conceitos claros a seu respeito. Muitos conceitos podem ser ambíguos, mas a maioria dos restaurantes é psicologicamente mais atraente quando projetam um tema, um personagem e um propósito.

Os símbolos de identificação, a sinalização, a uniformização, os cardápios e a decoração devem estar em sintonia para formar uma imagem bem definida para o público.

Os restaurantes apresentam-se de diferentes maneiras aos clientes, conforme sua tipologia, mas suas características serão sempre particulares, pois cada estabelecimento é único e o proprietário imprime sua identidade.

Apresentamos a seguir determinados tipos de restaurante, sem esgotar o assunto, pois no Brasil existe uma variedade significativa de estabelecimentos de alimentos e bebidas:

## Tradicionais

São restaurantes com bem mais de uma década de existência, caracterizados por manter administração familiar e porções fartas, comuns em cidades do interior, porém com vários representantes na própria cidade de São Paulo que conta com uma gama de restaurantes reconhecidos pela clientela e com muitas décadas de existência.

Restaurante Tradicional – *Le Marrakchi*



Fonte: <http://www.cosasdeviajes.es/restaurantes-recomendados-marrakech/>

## Internacionais

Este tipo de restaurante foi criado para atender inicialmente aos hóspedes de uma hotelaria cinco estrelas desde sua implantação, considerando que em seu cardápio deva constar pratos internacionalmente reconhecidos.

### *Fast-food*

Conceito para definir pratos de preparação rápida, podendo ser divididos em dois grandes grupos, como veremos a seguir:

Fast Food – Marcas



Fonte: [http://marconavegando.blogspot.com/2008\\_11\\_01\\_archive.html](http://marconavegando.blogspot.com/2008_11_01_archive.html)



## Coffee shop

Característico em hotéis e aeroportos. Tem cardápio bastante variado, baseado em uma culinária de pratos de preparação rápida, incluindo lanches, além de salgados e doces e café, com serviços 24 horas.

## Lanchonetes

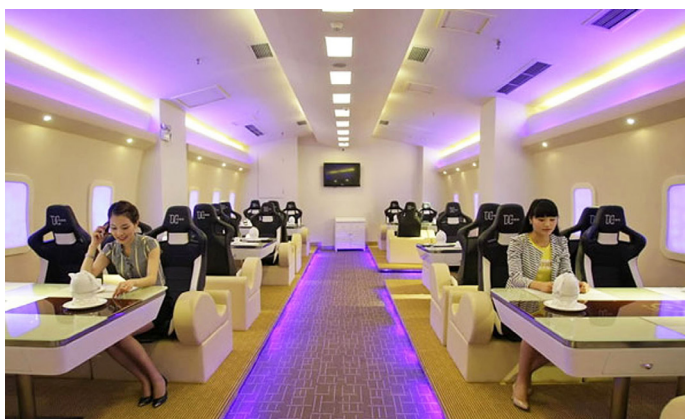
Caracterizadas pelo serviço exclusivo de lanches que podem ser, no caso, hambúrgueres de produção própria, o que, muitas vezes, valoriza o estabelecimento.

## Temático

Um estabelecimento temático deve eleger um tema e explorá-lo de maneira ampla em sua arquitetura, ambiente, uniformes e cardápio, entre outros aspectos.

A expressão *eating entertainment* (entretenimento enquanto se come), por exemplo, é utilizada pelo Sebrae, em seu site, para conceituar, por exemplo, bares temáticos.

Restaurante temático inspirado no Airbus A380 – China



Fonte: <http://materias.wishreport.com.br/?p=4867>

## Grill

Casas especializadas em grelhados, normalmente com serviço *à la carte*, o que o diferencia de uma churrascaria que desenvolveu características muito particulares, indo muito além das carnes grelhadas.

## Bistrô

Ambiente confortável, reduzidas opções de pratos e carta de vinhos mais variada caracterizam esse tipo de estabelecimento, de origem francesa; significa extensão da casa das pessoas, naquele país;

normalmente os membros de uma mesma família dividem as tarefas de salão e cozinha, marcado por um atendimento personalizado, sem pressa na hora do serviço.

## Gastronômico

Restaurante de pequeno porte, com, no máximo, 40 lugares, com serviço sofisticado e culinária marcante como, por exemplo, contemporânea ou cozinha do mercado; nesta última, fica patente o uso de produtos adquiridos exclusivamente no dia de seu preparo. Normalmente, conta com um *sommelier*.

## Fusion food

Podemos afirmar ser um movimento gastronômico, mas não um consenso geral ou, ainda, apenas um momento específico da gastronomia, quando é possível observar *chefs* descobrindo ou redescobrando matérias-primas locais, sugerindo novas técnicas e métodos de preparo e combinações de produtos também exóticos e de diferentes culturas. Assim se apresenta o conceito *fusion food*.

## Casual dining

Possui características informais, mescladas com aspectos de *coffee shop e grill* ou mesmo se valendo de conceitos temáticos, em busca de uma nova geração de clientes.

## Típico

Tem suas características baseadas na cultura de determinado país, tanto quanto ao ambiente e seu cardápio. Deve ser destacado junto ao cliente se, em particular, oferece uma culinária de determinada região, não contemplando eventualmente aquele país como um todo. É importante ressaltar a existência de uma tênue linha que separa esse grupo dos restaurantes étnicos, com cozinha e cultura autênticas, e idioma nativo.

Bodega do Sertão





## Especialidades

São estabelecimentos que apresentam cardápios restritos dentro de sua especialidade. Não confundir com especialidade da casa. Sua especialização dá-se por determinada linha; por exemplo, **frutos do mar**.

## Autosserviço

Pode ser apresentado como um restaurante com serviço de alimentos oferecidos no sistema por quilo ou mediante pagamento de valor pré-determinado, com alimentos dispostos em mesas de *buffet*, quando o próprio cliente monta seu prato. Esses restaurantes têm a característica de praticar culinárias específicas ou das mais variadas origens.

## Infantil

Podemos ilustrar o restaurante infantil como um restaurante **dentro de outro**, com a finalidade de, nesse espaço devidamente ambientado e com garçom bem treinado, atender e distrair os filhos dos clientes que se encontram no salão principal.

Restaurante Infantil do Esporte Clube Pinheiros – São Paulo-SP



Fonte: [http://www.ecp.org.br/restaurantes/rest\\_infantil.asp](http://www.ecp.org.br/restaurantes/rest_infantil.asp)

Como se observou, existe uma gama de possibilidades quanto à tipologia de estabelecimentos de alimentos e bebidas. Determinado estabelecimento pode ser, por exemplo, **Típico e Tradicional**, ao mesmo tempo, ou de **Especialidades** (massas), **Internacional** (receitas de massas de diversos países) e, ainda, **Tradicional**.



Refleta sobre os mais variados tipos de restaurantes que você conhece em sua cidade e indique a que tipologias dentre as estudadas pertencem.

### CAPÍTULO 1

#### Padronização dos serviços e *mise en place* de salão e cozinha

Pode-se afirmar que padronizar é estabelecer um padrão uniforme para os tipos de serviços oferecidos em um restaurante, assim como a produção de pratos, mediante adoção de modelos previamente definidos.

A **padronização** é palavra de ordem no que diz respeito ao gerenciamento de um restaurante, pois, como já se sabe, o cliente, quando vem a um restaurante, procura necessariamente por alimentos, bebidas e serviços, e esses devem suprir suas expectativas, que também devem ser mantidos no seu retorno ao estabelecimento.

Devemos nos lembrar de que a padronização dos serviços vai muito além da *mise en place*, mas o significado dessa palavra de origem francesa não se limita à arrumação da sala de refeições. Pode-se dizer que ela é necessária no restaurante como um todo; estende-se, por exemplo, à cozinha, uma vez que nesse setor, para o máximo desempenho no atendimento dos pedidos, a *mise en place* deverá ser previamente executada.

A padronização na área de alimentos e bebidas, assim como em qualquer área prestadora de serviços, deve estar em linha com aquilo que foi definido previamente pela empresa e seus objetivos. Assim como as fichas técnicas significam padronização de um produto **prato** ou **coquetel**, os serviços, portanto, devem seguir esse mesmo pensamento administrativo, como afirma Pacheco (2011); como, por exemplo:

- » define melhor o serviço de acordo com o cardápio e o espaço disponível;
- » proporciona treinamento direcionado e personalizado à equipe;
- » facilita a homogeneidade dos serviços e melhoria por insistência;
- » favorece a operação e a utilização de materiais, de equipamentos e de produtos com definição de qualidade, *mise en place*, serviço, cardápios etc.;
- » define e melhora as praças<sup>1</sup>, a organização dos aparadores de acordo com o serviço previamente definido;

<sup>1</sup> Praças são assim chamadas em função da divisão dos grupos de mesas que cada garçom fica responsável por atender.

- » diminui quebras, pois há o procedimento a ser seguido de acordo com a operação pré-estabelecida;
- » com a padronização num meio de hospedagem ou mesmo na área de alimentação e bebidas, falhas comuns deixam de existir;
- » coerência nos cardápios apresentados em quantidade suficiente;
- » apresentação dos produtos ao cliente;
- » definem a utilização da mesma linguagem;
- » definem padrões mínimos de atendimento e serviço;
- » atendimento de necessidades conforme estabelecidas pela marca ou nível do hotel.

Assim como o salão, a cozinha é influenciada diretamente pelos procedimentos de *mise en place*. É a organização prévia de abertura do restaurante para receber clientes; consequentemente, se nada estiver arrumado, o serviço será comprometido. O que se aplica, inclusive ao bar ou a outro setor relacionado.

No salão de refeições, pode-se afirmar que é uma questão de organização e apresentação, e na cozinha é, sobretudo, uma questão de organização para se atender prontamente aos pedidos solicitados.

Castelli (2006) afirma que:

A *mise en place*, expressão de origem francesa, significa arrumação, colocar previamente em ordem. Fala-se em *mise en place* do bar, do *room service*, do restaurante (sala). Uma mesa e bandeja também possuem sua *mise en place* específica, dependendo do prato oferecido ao cliente. Toda a *mise en place* é feita justamente para agilizar os serviços no momento do atendimento da solicitação feita pelo cliente. Neste sentido, a perfeita definição, por parte do estabelecimento, da *mise en place* que deve ser seguida, para cada ponto de venda, auxilia enormemente a agilização dos serviços solicitados pelo cliente.

## **Briefing**

Com o intuito de manter os padrões de atendimento no salão do restaurante, deve-se realizar contínua e diariamente reuniões específicas com a brigada. Essas reuniões são denominadas como *briefing*, que é uma discussão prévia à abertura do restaurante e antes de cada período (almoço/jantar). Deve ser rápida, em dez minutos, por exemplo, quando o *maître* e/ou gerente reúne-se com a equipe para:

- » orientar quanto aos produtos que mais se deseja vender, ou aqueles que não devem ser oferecidos;
- » repassar a apresentação pessoal;
- » informar reservas do período;

- » informar os pratos e/ou sugestões do dia;
- » discutir detalhes do período.

Ressalte-se que a equipe de salão, atualmente, costuma ser composta por um grupo cada vez mais enxuto de profissionais, que conta, muitas vezes, apenas com *maître*, *garçom* e *commis*. Porém, apresentamos a seguir uma relação de cargos mais ampla em um restaurante:

- » *Maître* Executivo
- » *Maître*
- » Garçom
- » Chefe de fila
- » *Commis*

Quanto ao bar do restaurante;

- » Chefe de bar
- » *Barman*
- » Garçom de bar
- » *Commis* de bar

## Trabalho na cozinha

A cozinha profissional necessita do envolvimento de profissionais capacitados para o desenvolvimento de suas atividades de forma harmoniosa, considerando as quatro etapas de seu funcionamento, como demonstrado a seguir:

### Planejamento

O desenvolvimento desta etapa dá-se em função das atividades relacionadas ao cardápio, não só em função daquele anteriormente definido no *à la carte*, mas, sobretudo, as promoções e sugestões do dia.

### *Mise en place*

Atividades relacionadas ao pré-preparo para dos alimentos relacionados ao cardápio do dia e que devem ser finalizadas antes da abertura da casa para os clientes. Pode compreender:

- » limpar e higienizar;
- » descascar;
- » cortar;

- » picar;
- » executar todos os preparos básicos.

## Produção/serviço

Etapa atrelada aos pedidos encaminhados à cozinha por meio da comanda, conforme a solicitação do cliente e sua chegada à cozinha para o desenvolvimento dos pratos. Para o controle desses pedidos existe a necessidade do *aboyer*, que é uma tarefa executada pelo chefe de cozinha ou alguém por ele definido, é o **comando** dos pedidos para execução e entrega aos *maîtres* e garçons para ser encaminhado aos clientes, seu posto é na cozinha quente.

## Fechamento

Momento de encerramento das atividades de produção e início do processo de guarda de materiais e lavagem da cozinha para posterior reinício.

## Brigada de cozinha

A brigada de cozinha, ou seja, a equipe deste setor, assim como a brigada de salão é organizada conforme as necessidades de produção e, muitos dos cargos observados a seguir podem não ser necessários. Hoje em dia, é muito comum a polivalência dos profissionais, acumulando mais de uma função operacional.

### Chefe executivo

Cargo normalmente existente na hotelaria de grande porte, quando da existência de diversos restaurantes e cozinhas em um hotel, além da cozinha de eventos, onde o chefe executivo planeja os respectivos cardápios, coordena e controla os demais chefes de cada uma dessas cozinhas como principais atividades.

### Chef de cozinha

Autoridade maior dentro da cozinha profissional: planeja cardápios, dirige e orienta sua brigada, faz solicitação de produtos, seleciona novos funcionários, faz escala de folgas entre outras atividades.

O *chef* de cozinha normalmente faz o *aboyer*, que é o **comando** dos pedidos, também denominado de **marcha dos pratos para execução** e entrega aos *maîtres* e garçons para serem encaminhados aos clientes; seu posto é na cozinha quente. Quando o *aboyer* não é executado pelo *chef* de cozinha, ele indicará e treinará um profissional de sua equipe, pois esta tarefa deve ser praticada por profissional extremamente qualificado, pois é necessária extrema concentração, organização e pulso firme frente à equipe de cozinha.

### Subchef

Podemos dizer que é o **braço direito do chefe** desenvolvendo, muitas vezes, as mesmas funções do *chef*, conforme suas orientações.

### **Cozinheiro *entremetier***

Responsável principalmente pelo preparo de arroz, massas, legumes e guarnições.

### **Cozinheiro *saucier***

Responsável principalmente pelo preparo de molhos quentes e sopas, cremes e caldos, por exemplo.

### **Cozinheiro *rôtisseur***

Pode ser chamado de cozinheiro de assados e grelhados, podendo, também, executar tarefas de açougueiro.

### **Cozinheiro *garde-manger***

Profissional envolvido com todas as atividades relacionadas à cozinha fria, desde o preparo de saladas até a montagem dos *buffets* no salão.

### **Cozinheiro *tournant***

Profissional extremamente capacitado que substitui a folga de cada um dos respectivos cozinheiros, à exceção do subchefe e *chef* da cozinha; deve ser um profissional muito bem preparado e conhecedor das diversas atividades da cozinha.

### **Cozinheiro familiar**

É o profissional responsável pela produção dos pratos voltados à alimentação dos funcionários do estabelecimento.

### **Chefe confeitoiro – *pâtissier***

Responsável pelas atividades de confeitaria e panificação que, dependendo do tamanho do restaurante, pode ou não executar essas atividades em separado.

### **Chefe padeiro – *boulangier***

Responsável pelas produções de padaria.

### **Ajudantes de cozinha**

Geralmente, considerada a porta de entrada para futuros profissionais sem experiência na área, quando serão ensinados princípios básicos como descascar, limpar e cortar alimentos e seus cozimentos.

### **Ajudantes em geral**

Desempenham atividades exclusivamente de limpeza e higienização em uma cozinha.

Existe, ainda, a possibilidade de outros cargos na cozinha, a exemplo do profissional responsável pelo açougue, denominado de *boucher*; ou da peixaria, denominado de *poissoner*, quando houver.



Refletindo sobre os restaurantes que você conhece, analise a importância da *mise en place* no momento do atendimento.



Assista ao filme *Ratatouille* e analise a importância de cada setor: cozinha e salão.

*Ratatouille*. "Remy (Patton Oswalt) é um rato que sonha se tornar-se um grande *chef*. Só que sua família é contra a ideia, além do fato de que, por ser um rato, ele sempre é expulso das cozinhas que visita. Um dia, enquanto estava nos esgotos, ele fica bem embaixo do famoso restaurante de seu herói culinário, Auguste Gusteau (Brad Garrett). Ele decide visitar a cozinha do lugar e lá conhece Linguini (Lou Romano), um atrapalhado ajudante que não sabe cozinhar e precisa manter o emprego a qualquer custo. Remy e Linguini realizam uma parceria, em que Remy fica escondido sob o chapéu de Linguini e indica o que ele deve fazer ao cozinhar.

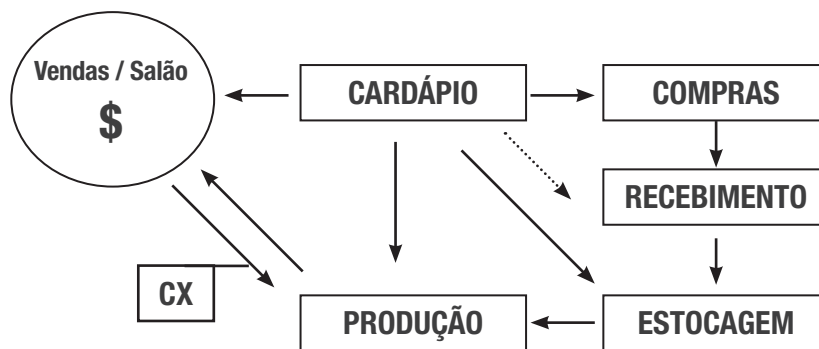
# CAPÍTULO 2

## Estrutura e organização de empreendimentos de alimentos e bebidas

Como já observado nos capítulos anteriores, a estrutura e a organização dos empreendimentos de alimentos e bebidas tem como seus pilares de sustentação as áreas de **salão** e de **cozinha**, mas sua operação envolve outros setores de fundamental importância para o bom desenvolvimento das atividades de atendimento/salão e produção/cozinha.

O esquema a seguir representa a importância da relação entre os respectivos setores seja um pequeno negócio – uma lanchonete, por exemplo, ou um luxuoso restaurante num bairro nobre da cidade.

Esquema Administrativo-Operacional em A&B



Fonte: Esquema elaborado por Raramiz E. Bittencourt

Quando um cliente chega a um restaurante, ele vem com o propósito de consumo; deve ser recebido por um atendente que deverá entregar-lhe um cardápio, caso já não esteja disponível em algum lugar visível. O cardápio merece todo um cuidado especial que será tratado em um capítulo específico. De posse do cardápio, o cliente fará suas escolhas de alimentos e bebidas, que muito antes da chegada deste, o departamento de compras já deve ter executado todos os procedimentos quanto à procura de produtos no mercado abastecedor seguindo critérios de cotação de preços e escolha de produtos.

### Departamento de compras

O departamento de compras tem por característica a necessidade de comprar o melhor, pelo melhor preço, na época e quantidades adequadas às necessidades da empresa. Deve seguir parâmetros chamados de compra ideal:

- » **Preço:** o menor preço possível respeitando as características do produto em função de sua qualidade;
- » **Prazo:** prazo, sobretudo de entrega, uma vez que o a ser produto adquirido deve ser entregue em um prazo hábil à sua utilização; o prazo de pagamento deve ser analisado em função da necessidade do produto e fluxo de caixa;



- » **Quantidade:** o volume do pedido deve ser atendido na sua totalidade, pois de nada adianta comprar uma quantidade inferior mesmo no melhor preço e ainda ter que comprar o mesmo produto de outro fornecedor em menor quantidade e valor maior e mais tempo gasto;
- » **Qualidade:** as características específicas do produto devem ser previamente definidas pelo *chef* de maneira a atender às expectativas na produção dos pratos; um ou dois produtos semelhantes devem ser também definidos para eventual substituição sem comprometimento do padrão.

A área de compras executa a cotação de preços e posterior pedido das mercadorias, aguardando que essas sejam entregues nos estabelecimentos pelos fornecedores. Tal situação é comum nos grandes centros e em estabelecimentos que têm grande quantidade de compras mensais, considerando a dificuldade de o comprador ir buscar as mercadorias nos mais variados pontos de vendas.

## Departamento de recebimento

O departamento de recebimento, como o próprio nome diz, tem por função receber as mercadorias entregues pelos fornecedores. Quem recebe a mercadoria deve ter grande conhecimento dos produtos que são utilizados no restaurante; porém, a pessoa que compra nunca deve ser a pessoa que recebe, mesmo que se considere que o **comprador sabe o que comprou**, essa premissa é, sim, para evitar possíveis fraudes ou desvios.

Durante o recebimento das mercadorias, alguns critérios devem ser seguidos, por exemplo, a importância do uso de termômetro para a verificação da temperatura dos produtos no momento da chegada ao estabelecimento e uma balança de plataforma específica para volumes maiores e a constante checagem do peso dos produtos quando da sua chegada, pois é muito comum serem observadas diferença entre nota fiscal e quantidade entregue!

Balança de plataforma específica para volumes maiores



## Departamento de estocagem

O departamento de estocagem é responsável pela guarda e distribuição dos produtos. A função dessa área é zelar pela integridade dos produtos antes de sua produção. Deve ser um ambiente isolado e fechado e, por menor que seja, é necessário contar, sempre, com um profissional responsável que registre todas as entradas e saídas de produtos, evitando, assim, desordem ou possíveis desvios.

Estocagem em restaurante



Fonte: <http://www.google.com.br/imgres?q=Foto+estoque+restaurante&hl=pt->

## Produção

A produção envolve diversos setores, que se encarregam da execução dos produtos diários e pedidos feitos pelos clientes. Normalmente, podem se apresentar da seguinte maneira:

- » Cozinha quente
- » Cozinha fria
- » Padaria
- » Confeitaria
- » Cambuza<sup>2</sup>
- » Bares

## Caixa

O caixa do restaurante, responsável pelos registros das mesas, seu consumo e posterior cobrança, pode trabalhar com o sistema tradicional das comandas manuscritas que funcionam em duas ou três vias ou com sistemas digitais de última geração, que envolve alta tecnologia e custo significativo.

<sup>2</sup> Espaço dentro do corpo da cozinha de dimensões reduzidas que normalmente serve de apoio ao bar, onde são alocados principalmente equipamentos ruidosos – para não causar ruídos na área do salão.

Comanda de papel e *palm*


**Nº 001**

COD. KTS

DISCRIMINAÇÃO	QUANT.	RS
REFEIÇÕES		
P/VIAGEM		
CHOPP		
CERVEJA		
REFRIGERANTE		
SUCO		
ÁGUA		
SOBREMESA		
TOTAL R\$		

NOME: \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

TELEFONE: \_\_\_\_\_

**Nº 001**



Fonte: <http://www.google.com.br/imgres?q=Fotos+de+comandas+de+papel+restaurante&hl=pt->



Assista o filme **O amor está na mesa** (*Cuisine Américaine*). Um jovem cozinheiro serve os mais requintados pratos na Marinha americana. Após discutir com um dos oficiais, ele é expulso da corporação e consegue vaga em um dos mais badalados restaurantes da França, comandado por conhecido *chef* Louis Boyer e sua filha Gabrielle.

Ao assistir o filme, esteja atento aos aspectos de gestão nos diversos setores administrativo-operacionais do restaurante.

# CAPÍTULO 3

## Procedimentos para o planejamento de cardápios – aspectos internos e gestão

Devemos considerar o cardápio como o principal documento de controle e vendas em um restaurante. O cliente que chega ao restaurante tem o propósito de consumo/compra e o estabelecimento, por sua vez, tem o propósito de venda/serviço de alimentos e bebidas, portanto, o cardápio será o instrumento de formalização dessa negociação!

Considerando diversos ângulos de visão, podemos afirmar que o cardápio é a peça-chave no restaurante, todos os controles de certa forma, têm um início, meio e fim no cardápio.

Gonsalves & Reggioli (2000) afirmam que o cardápio deve atingir as expectativas dos clientes e comensais, bem como da empresa que oferece o serviço. Sua elaboração exige muitos cuidados, e o profissional deve estar preparado e munido de instrumentos que o auxiliem nessa tarefa.

Magneé (1996) complementa que o planejamento do cardápio visa estabelecer os parâmetros que contribuirão para a montagem do cardápio propriamente dito, com o objetivo de atender às expectativas e desejos dos clientes em potencial.

O planejamento do cardápio tende a ser o primeiro item a ser desenvolvido quando da ideia de se investir em um empreendimento gastronômico. Um negócio de alimentação automaticamente remete ao cardápio – o que servir/como servir – passa a ser então uma preocupação que vai, de certa maneira, delinear a identidade do estabelecimento.

A questão da importância da alocação dos produtos, sobretudo os alimentos a serem oferecidos no cardápio, necessitam de extrema avaliação e observação de itens que podemos considerar como **aspectos internos do cardápio**, como relacionado a seguir:

### Receituário

Representado pelas fichas técnicas em um estabelecimento de alimentos e bebidas. Fichas técnicas devem fazer parte do arsenal administrativo de qualquer restaurante nos dias de hoje, diferentemente de décadas passadas. Quando alimentos, bebidas e serviços custavam pouco, seus gestores utilizavam-se, muitas vezes, dessas vantagens, deixando o sucesso caminhar nas palavras da sorte. Tal fato permitiu que esse método empírico funcionasse durante certo tempo; com isso, muitos empreendimentos obtiveram bons lucros.

Atualmente, o alto custo de alimentos e bebidas, bem como da mão de obra especializada, são indicadores para que os proprietários e administradores busquem inúmeras formas de controle para manutenção de sua existência como empresa. Assim, as fichas técnicas tornaram-se imprescindíveis para a gestão de qualquer que seja o negócio de alimentação.

A confecção das fichas técnicas não é tarefa fácil e convém ressaltar que o melhor momento de sua confecção é antes da abertura de qualquer estabelecimento, porque, depois de inaugurada a casa, em função das demais atribuições torna-se muito mais difícil encontrar tempo para sua confecção. As fichas técnicas são apresentadas de duas maneiras:

### Ficha técnica de produção

É a receita propriamente dita. A receita transcrita de maneira profissional, uma vez que em um estabelecimento de alimentos e bebidas não se pode utilizar medidas que não sejam padrão – como quilo e litro ou quilograma e mililitro – portanto, receitas que comumente se apresentam com medidas como xícara, copo, colher não podem ser utilizadas, pois a ficha técnica de produção fornecerá dados para a ficha de custo e não medidas precisas para apurar-se o custo da receita, como se verá a seguir.

### Fichas técnicas de custo

Para apurar-se custo do produto a ser vendido, é necessário basear-se nos dados da ficha técnica de produção (receita) previamente elaborada. A ficha técnica de custo terá todos os itens da receita relacionados e seu valor fracionado, descontadas as respectivas perdas de cada alimento ou bebida; nela ainda será somado o percentual de lucro estimado acrescido dos impostos incidentes em cada estado e município.

As fichas técnicas não são de importância apenas na formação do preço de venda. Elas oferecem inúmeras vantagens como listamos a seguir:

- » ajudam a diminuir as perdas na cozinha: a padronização das quantidades e dos produtos previamente definida evita seu uso em excesso na preparação dos pratos;
- » dinamizam o trabalho da brigada de sala: como documento de informação para a equipe de salão, com o objetivo de transmitir informações completas dos preparos, se questionados pelos clientes;
- » facilitam a preparação dos pratos: como fonte única de informação dos preparos dos pratos e racionalização do tempo;
- » permitem o bom treinamento de novos cozinheiros: profissionais da área, quando entram em uma nova cozinha, costumam levar consigo determinados **vícios** quanto à forma de preparo de determinado prato ou até mesmo desconhecer o preparo. a ficha técnica permitirá, então, informar aos novos cozinheiros a forma e os métodos usuais do estabelecimento;
- » facilitam o trabalho do setor de compras: uma vez organizadas as fichas técnicas, elas também fornecem com precisão todos os dados e características específicas dos insumos que deverão ser solicitados pelo departamento de compras;
- » facilitam a preparação dos pratos: como fonte única de informação dos preparos dos pratos e racionalização do tempo;

- » ajudam o controle de desvios: com as quantidades pré-definidas, os profissionais de cozinha deverão utilizar-se dos produtos sem uso abusivo ou mesmo desvios intencionais, pois eles próprios terão consciência da existência de um controle documentado que acusará falta no momento de eventuais contagens físicas;
- » garantem ao cliente qualidade e quantidade constantes: a padronização quanto à apresentação, porcionamento e sabor são fundamentais para se atingir a excelência junto aos clientes que terão no estabelecimento a satisfação de suas expectativas;
- » são a base de cálculo do custo dos pratos, apresentando dados concretos e precisos: com base na ficha **técnica de produção** (receita padrão) elabora-se a **ficha de custo**, considerando os respectivos custos de cada produto para um determinado prato. As fichas de custo permitirão então, que os responsáveis por esta tarefa estipulem um preço de venda adequado a partir do CMV (custo da mercadoria vendida). Muitos autores consideram que o CMV apurado não deve ultrapassar 1/3 do preço de venda no cardápio, antes dos impostos.

## Estatística de vendas

Saber o que se vendeu, em que quantidade e em quais condições passa a ser de extrema importância como ferramenta gerencial. Uma vez elaboradas as fichas técnicas, e de posse dos dados estatísticos, a visão do administrador deve voltar-se para os itens vendidos e analisados, caso a caso, considerando:

- » feriados;
- » férias;
- » fatores climáticos;
- » promoções;
- » eventos.

## Pesquisa de mercado

Pesquisar o mercado significa coletar informações junto ao consumidor e concorrentes visando a orientar-se quanto a uma tomada de decisão. A intenção é de se obter informações consistentes, para tornar o processo de decisão mais preciso.

## Ações

- » sentar-se à mesa com o cliente após sua refeição, no momento do café em uma conversa informal.
- » ouvir reclamações de clientes.
- » visitar a concorrência para verificar os pontos fortes e fracos.

## Pesquisa de novos pratos

Por mais tradicional que seja o restaurante, aqueles clientes *habitués* tendem a procurar outras opções e então, as sugestões do dia, poderão oferecer novidades que estarão listadas no encarte para justamente atender a expectativa dos clientes que vem à procura de algo mais.

## Mercado abastecedor

Em grandes capitais como São Paulo pode-se se dizer que encontramos de tudo no que diz respeito a alimentos e bebidas; porém quando nos afastamos um pouco, os problemas quanto ao mercado abastecedor podem começar. Neste sentido é importante um minucioso planejamento do cardápio em função daquilo que a região pode oferecer de maneira permanente.

## Capacidade de produção

Aqui, deve-se considerar a capacidade profissional da equipe, além dos equipamentos e utensílios à disposição, pois na culinária profissional não há espaço para **jeitinhos**; a equipe deve estar bem treinada e com os respectivos materiais necessários à produção disponíveis, pois não seria correto oferecer no cardápio, por exemplo, um prato gratinado, se não se possui no estabelecimento um Salamandra, que é o equipamento apropriado para essa finalidade, pois **gratinar ao forno** não surtirá o mesmo efeito; geralmente, quando se gratina ao forno o alimento pode passar do ponto até formar a crosta característica do gratinado.

## Relação – custo x preço de venda x lucro

O preço de venda está alinhado às expectativas dos meus clientes? Meu lucro está dentro do esperado? Esta análise da relação **custo x preço de venda x lucro** é de extrema importância como ferramenta de gestão, pois não é incomum estabelecimentos de alimentos e bebidas terem seus **carros- chefe**, ou seja, os pratos que vendem mais com custos significativamente altos e, conseqüentemente, serem, na verdade, um centro de perdas financeiras. Os administradores devem analisar constantemente tais relações para não serem surpreendidos por situações como vender muito, mas lucrar pouco, e suas ações devem ser imediatas com o objetivo de sanar o mais breve possível essas perdas. Tais ações, quando identificadas, podem ser apresentadas da seguinte forma:

- » aumentar o preço do produto, mesmo que possa significar uma pequena perda em vendas, sendo que esse aumento jamais deve ultrapassar o limite de 20%;
- » mudar sua posição no cardápio;
- » simplesmente tirar o prato do cardápio, só como ultima opção.

## Sazonalidade

Podemos dizer que é um período em que a safra dos alimentos varia certas épocas do ano. A sazonalidade tem ligação direta com o mercado abastecedor, pois em determinadas regiões

do Brasil, é muito provável que não serão encontrados diversos produtos, por não ser época ou simplesmente por não serem cultivados naquela região e, em função de dificuldades quanto a transporte, estocagem ou outro motivo ele não será encontrado. Seria ilógico, mas acontece listar no cardápio, por exemplo, um prato com brócolis na manteiga, inicialmente servido *in natura*, e quando da sua falta, por simples questão da safra, o restaurante passar a servir brócolis congelado.

## Planejar para certo período

O objeto **cardápio** precisa ser produzido com material resistente, pois o manuseio pelos clientes pode danificá-lo com facilidade, mas seu conteúdo, os pratos listados, na verdade, têm **validade limitada**, em países com clima muito bem definido, conforme as estações do ano, a natureza oferece produtos somente naqueles meses e, conseqüentemente, o cardápio muito provavelmente será delimitado ao replanejamento a cada estação.

Porém, mesmo em um país de clima tropical e subtropical como o Brasil, onde se encontram muitos produtos o ano todo, seria correto não ultrapassar o período de um ano sem se apresentar novidades aos clientes. Seria prudente, ao menos, oferecer um cardápio de inverno, mais curto e um de verão, mais longo.

## Variedade de formas de cocção

São técnicas de transformação dos alimentos sob a ação do calor, conferindo-lhes melhores condições de higiene e alteração de suas características organolépticas. Certamente, podemos dizer que em muitos casos o alimento torna-se mais agradável quando lhe é aplicado calor, porém ocorrem mudanças nas suas características organolépticas, que são:

- » aspecto;
- » aroma;
- » cor;
- » textura;
- » sabor.

Métodos de cocção

COCÇÃO RÁPIDA	COCÇÃO LENTA	
Calor seco	Calor úmido	Misto
assar ao forno	ferver	brasear
ornear	cozer a vapor	estufar
assar na chapa	branquear	refogar
ou grelha	escalfar	guisar
frigir / fritar	ensopar	
fritar – imersão		poêler
saltear		



## Variedade das guarnições e cores

As **guarnições**, também chamadas de **acompanhamentos**, podem ser os mais variados tipos de produções culinárias que acompanharão um prato, fazendo parte dele, ou escolhido à parte. Nesse sentido, também é importante ter um prato com guarnições coloridas, uma vez que o visual do prato também suscita o interesse pelo consumo, e aqui a combinação de itens como hortaliças e frutas é bem-vinda.

## Renovação e atualização constantes

Para o bom atendimento do cliente, os proprietários devem sempre buscar aquilo que se pode chamar de **algo mais**. Deve ser preocupação constante dos gestores as possibilidades e novidades nessa área de atuação, tais como participar de cursos, feiras, eventos e sempre atualizar sua equipe por meio de cursos e treinamentos.

## Descrição correta dos pratos

Os clientes não têm obrigação de conhecer os mais variados tipos de pratos oferecidos pelos restaurantes, a exemplo da denominação comum **à moda do chef**, portanto, os estabelecimentos devem estar atentos ao fato de que todos os pratos ofertados devem ser seguidos de rápida explicação. No Estado de São Paulo, por exemplo, é lei municipal:

Artigo 3º da Lei nº 8.648/1977 (PL nº 54/1977 – Vereador Celso Matsuda)

**Art. 8º** Os cardápios dos restaurantes e estabelecimentos similares que dispõem de serviços de garçons devem conter, obrigatoriamente, em língua portuguesa, a indicação precisa e clara dos principais componentes das refeições oferecidas.

Artigo 1º da Lei nº 11.021/1991 (PL 111/91 – Vereador Andrade Figueira), com a redação conferida pela Lei nº 11.253/1992 (PL nº 452/1991 – Vereador Andrade Figueira).

*Parágrafo único.* Para melhor entendimento dos frequentadores, opcionalmente poderá ser incluída a explicação também em idioma de domínio universal ou a fotografia do prato oferecido.

A existência de cardápios impressos em *Braille* é regulamentada:

Art. 11. Todos os estabelecimentos que comercializam refeições e lanches, tais como bares, restaurantes, lanchonetes, hotéis, motéis e similares existentes no Município deverão apresentar obrigatoriamente, quando solicitado, além dos cardápios normais a que se referem os artigos anteriores, cardápios impressos em *braille*, de forma a facilitar a consulta de pessoas portadoras de deficiência visual.

§ 1º Na elaboração do cardápio impresso em *braille* deverá constar o nome do prato, todos os ingredientes utilizados no seu preparo e o seu preço.

§ 2º Também deverá ser impressa em *braille* a relação de bebidas servidas e os seus respectivos preços.

## Seriedade e profissionalismo

A área de alimentos e bebidas é extremamente complexa, portanto, os proprietários e gerentes devem envolver-se ao máximo. As cobranças são originadas nos mais diversos setores, porém no que diz respeito ao atendimento ao cliente é importante oferecer aquilo que está ao alcance e alinhado com o nível do estabelecimento. Não pode um restaurante, por exemplo, trocar ingredientes de um prato listado no cardápio, seja de criação própria ou internacionalmente reconhecido ou, ainda, simplesmente, mudar o nome do prato. Por exemplo: ***Stroganoff é de filé mignon*** e este não pode ser substituído; ***Filé à moda do chef***, previamente definido na ficha técnica, não pode mudar e deve ser servido sempre da mesma maneira; uma ***pizza***, descrita no cardápio com azeitonas verdes deve sempre ser servida com tal produto e cor.

## Eventos esporádicos

Alguns restaurantes costumam, principalmente em final de ano, aceitar reservas de grupos para confraternização, geralmente de empresas, criando cardápios específicos para o evento, porém, alguns cuidados devem ser observados a fim de se evitar:

- » **repetição das formas de cocção:** por que não variar as maneiras de se preparar um prato em função das possibilidades diferentes técnicas;
- » **repetição dos ingredientes ou cores parecidas:** entrada, prato principal e sobremesa não devem ter as mesmas bases de preparo ou cores próximas entre si;
- » **pleonasmos:** a questão da redundância se um conhecimento prévio do que significam expressões e denominações de pratos em outros idiomas, nesse caso um dicionário gastronômico é bem-vindo.

O Cardápio não será necessariamente único. Tudo depende do perfil do estabelecimento. Cardápio único significa informar tudo que o estabelecimento oferece, porém, um restaurante de luxo pode oferecer cardápios em separado, assim divididos:

- » Cardápio de Alimentos;
- » Cardápio de Sobremesas;
- » Carta de Bar;
- » Carta de Vinhos;
- » Carta de Águas (novidade em alguns restaurantes no mundo).

Assim como no **Cardápio de Alimentos**, alguns cuidados devem ser observados na elaboração da **Carta de Vinhos**. A ordenação técnica deve se apresentar da seguinte maneira, segundo Pacheco (1994):

- » vinhos abertos;
- » vinhos do país;
- » vinhos do continente;
- » vinhos de outros continentes;
- » *champagnes* e espumantes do país;
- » *champagnes* e espumantes estrangeiros;
- » vinhos de sobremesa.



Para melhor orientação e observação quanto aos aspectos voltados à gestão por meio do cardápio, apresentamos a seguir diversos de tópicos relacionados ao tema:

1. Os pratos listados no cardápio apresentam contrastes de sabor, consistência e cores?
2. A cozinha conta com equipamentos para a preparação dos pratos do cardápio?
3. Há distribuição equitativa de pratos de baixo custo de matéria-prima?
4. Os itens do cardápio exigem muito tempo na preparação ou cozinheiros especializados?
5. Há muitos itens preparados pelo mesmo método de cocção?
6. Há poucos itens sazonais que causariam custo alto?
7. Os ingredientes dos pratos listados no cardápio são facilmente encontrados no mercado abastecedor?
8. Há muitos itens no cardápio que exigem equipamentos especiais ou habilidades para serem servidos?
9. As análises de cardápio mostram que os pratos estão sendo vendidos dentro da expectativa de venda?
10. Os preços dos pratos apresentam variações que atendam toda a gama de clientes?
11. Há explicações dos pratos?
12. Os pratos pouco vendidos saíram do cardápio?
13. A descrição é honesta e correta, como também a qualidade dos pratos empregados e o porcionamento?

14. Cardápios especiais são utilizados para aproveitar certas horas do dia (sugestões de chá, café da manhã, *happy hour*, lanche etc.)?
15. A iluminação do restaurante permite leitura clara do cardápio?
16. Que tipo de iluminação torna o ambiente aconchegante?
17. Em cardápios fixos há encartes?
18. Em cardápios fixos é oferecida sugestão do dia?
19. Das sugestões acrescentadas, algumas são itens do cardápio? Se positivo, está incorreto.
20. Há algo no cardápio que conte a história, localização ou o nome do restaurante?
21. O planejamento do cardápio permite ao cliente a possibilidade de combinações?
22. Há quanto tempo o cardápio foi atualizado?
23. Os itens pouco vendidos ainda estão no cardápio?
24. Os preços do cardápio são preços que acompanham os da concorrência?
25. Alguns itens do cardápio facilitam ou dificultam a execução de pratos que têm margem de lucro maior?
26. A carga de trabalho produzida pelo cardápio está distribuída por todos os empregados da cozinha?
27. Produtos pré-preparados são utilizados para avaliar a carga de trabalho e custo?
28. Há alguma forma, desenho, cor ou logotipo que reflita a individualidade do restaurante?
29. A cor, a forma e a matéria do cardápio são apropriadas ao estilo e à decoração do restaurante?
30. As categorias de itens do cardápio estão separadas por título, ilustrações ou figuras?
31. Os itens do cardápio estão listados de forma propícia à venda? Há algum símbolo ou alguma figura que chame atenção sobre eles?
32. Os tipos de letra utilizados do cardápio são facilmente legíveis?
33. O cardápio está de acordo com os requisitos legais?
34. Há espaço no cardápio para informações sobre o restaurante?

- 35.** Há espaço no cardápio para informação ao cliente sobre outros tipos de serviços oferecidos pelo restaurante?
- 36.** A impressão do cardápio é feita profissionalmente?
- 37.** Quando são acrescentadas sugestões, elas são feitas em papel da mesma qualidade, e não cobrem parte do cardápio?

# CAPÍTULO 4

## Procedimentos para o planejamento de cardápios – aspectos externos

O planejamento do cardápio não deve ser uma decisão individual. Para um novo empreendimento, as dificuldades são ainda maiores por não se conhecer a clientela, Mas o cardápio deve, mesmo que inicialmente, seguir determinadas regras básicas para uma apresentação segura, pois o cardápio é a vitrine no restaurante, portanto, a estética e a apresentação visual devem ser muito bem pensadas.

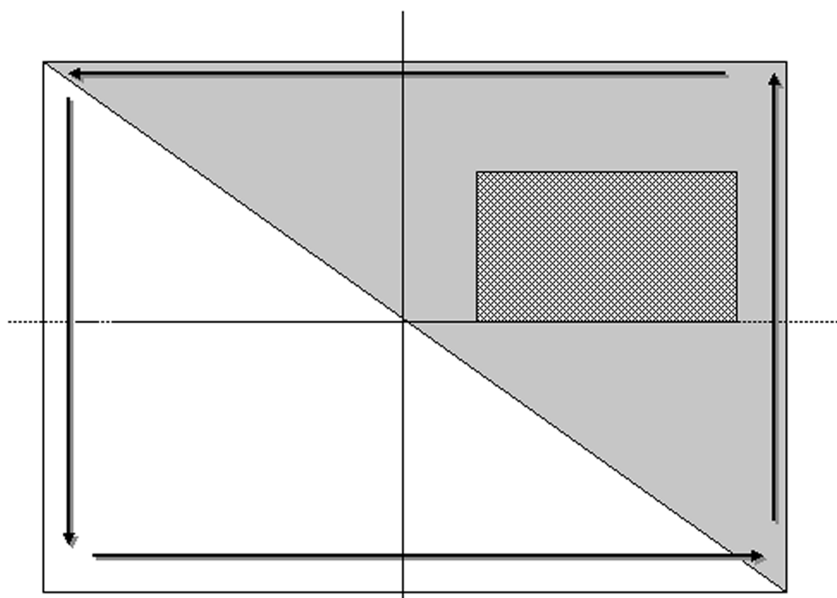
Na sequência, são listados diversos aspectos, adaptados de Barreto (2000):

### Apresentação geral do cardápio

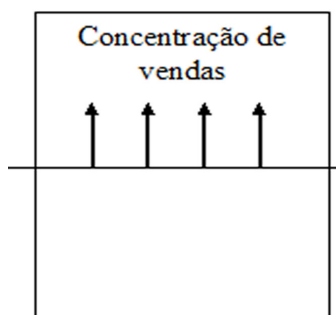
#### Forma

O cardápio, para cumprir seu papel de vendas, não deve ter páginas; deve, sim, ser impresso em folha única para que o cliente não fique perdido entre suas páginas. Antigamente, alguns restaurantes vangloriavam-se por terem seus cardápios mais extensos que os do concorrente.

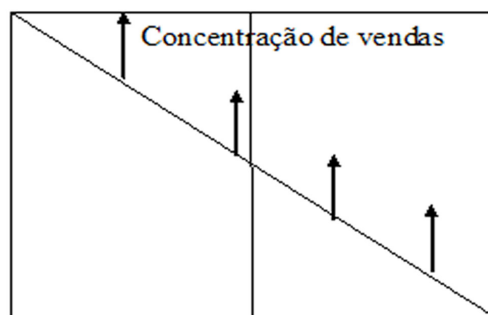
Existem áreas consideradas nobres no cardápio – **zonas de impacto** – o ideal seria listar os pratos que mais se deseja vender:



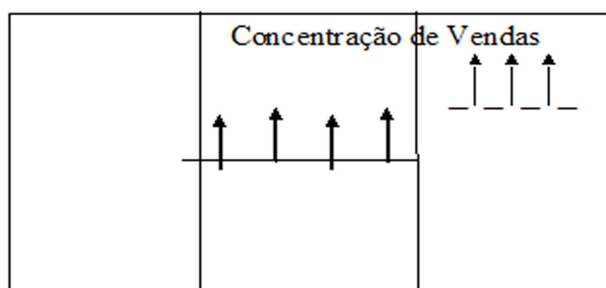
O foco de visão atenta inicialmente para a área achurada, depois concentra-se na área mais escura e começa sua jornada da diagonal superior direita em direção à diagonal superior esquerda, posteriormente para o canto inferior esquerdo, seguindo em direção ao ponto inferior direito.



Página Simples



Folha única uma dobra



Folha única uma com duas dobras

Nas costas da terceira folha, podem se encontrar as sugestões de bebidas.



## CARDÁPIO



Fonte: <http://www.supertera.com.br/vetores/15166-baixar-cartoes-de-visitas-e-cardapios-de-restaurantes>

## Tamanho

O tamanho do cardápio está diretamente relacionado ao número de pratos apresentados, sem exageros. Ao se considerar entradas, pratos principais e sobremesas, um número total entre quarenta e cinquenta itens pode ser considerado ideal.

## Corte

Está relacionado à apresentação; pode ter cortes especiais como o de **meia lua**, **pizza**, **silhueta de um copo de chopp**, **navio**, **bola** etc.

Cardápio, no formato do típico copo do Bar Brahma de São Paulo-SP.



Fonte: <http://pettyarts.com.br/cardapio-bar-brahma-2/>

## Encarte

Em termos gráficos é considerado como o que se intercala entre as folhas de um caderno, de um livro. Folha volante como um suplemento em revistas ou jornais; dessa maneira, podemos considerar encarte aquilo que é adicionado além do que está impresso e definido no cardápio.

O encarte é adicionado ao cardápio como uma nova lista de itens, conforme aquilo que se pretende sugerir como **algo mais** para o cliente no período (almoço ou jantar), no dia, ou no máximo durante a semana, conforme o seguinte raciocínio:

- » prato do dia;
- » teste de novos pratos;
- » pratos que não vendam bem, mas sempre acompanhados de mais um item, como, por exemplo, uma taça de vinho pelo preço do prato;
- » Aproveitamento de produtos da época na produção de pratos mais acessíveis em termos de preço.



## Tipo de papel

Estando clara a importância de eliminarem-se as páginas do cardápio, a escolha do papel para uma boa apresentação é fundamental; muitos cardápios utilizam a impressão na própria folha – impressão de capa de um lado e internamente os itens ofertados – o que reduz custo, porém o papel utilizado deve ser bem mais grosso e resistente. Outros utilizam capa dura e miolo substituível, também com valores acessíveis.

## Plastificação

Considerando-se o fato de se trabalhar o cardápio com papel de diversas possibilidades de espessura, uma plastificação seria ideal para a proteção e durabilidade, mas caberia aqui uma plastificação mais fina possível e sem brilho, para não dificultar a leitura. Convém lembrar a existência de papéis que já são levemente plastificados e também papéis sintéticos impermeáveis.

## Cores

As cores são itens importantes na apresentação do cardápio; devem estar em harmonia com o ambiente, que deve ter sido muito bem pensado anteriormente, no entanto, não se deve exagerar, pois quanto mais cores utilizadas, mais cara será a impressão do cardápio.

## Tipo de letra

Considerado que se trata de um instrumento de vendas, o cardápio deve ser de fácil leitura; as informações ali apresentadas devem ser facilmente interpretadas e seu conteúdo deve ser de rápido entendimento. Letras góticas, por exemplo, são desaconselháveis.

## Ilustrações

As ilustrações podem ir de esboços e desenhos artísticos até fotos de pratos no cardápio, a questão, sobretudo é de estética, e cabe aos proprietários essa decisão. Porém, cabem aqui algumas importantes observações quanto ao uso de fotos:

- » fotos devem ser produzidas profissionalmente.
- » fotos aumentam em muito o custo do cardápio.
- » fotos fornecem uma informação prévia daquilo que o cliente irá consumir, portanto merecem extrema precisão quanto ao que será produzido.
- » os pratos serão entregues exatamente conforme as fotos?

## Estrutura e distribuição dos pratos no cardápio

A evolução da apresentação dos pratos em um cardápio deu-se em função de aspectos diversos como cultura, expectativa dos clientes e o próprio país de origem.

De acordo com preceitos da gastronomia francesa, basicamente eram ofertados treze (13) serviços, dispostos da seguinte maneira:

1. Entrada fria
2. Sopas
3. Entrada quente
4. Pescados
5. Carnes inteiras
6. Carnes fracionadas
7. Sorvetes de frutas
8. Assados quentes
9. Assados frios
10. Hortaliças
11. Produtos de confeitaria
12. Especialidades apimentadas
13. Sobremesas

Esse formato de apresentação é o mais antigo de que se tem notícia e data século XVIII; evoluindo para uma forma mais reduzida, em função da demora em se servir:

1. Entrada fria
2. Sopa
3. Entrada quente
4. Pescados
5. Carnes fracionadas
6. Pratos do dia
7. Assados
8. Hortaliça
9. Confeitaria
10. Sobremesas

A refeição continuou demorada e de difícil combinação entre os serviços. Então, na idade contemporânea vieram formas mais simples, ainda francesa, conforme Pauli (1986):

1. Entradas frias
2. Sopas
3. Entradas quentes ou massas e ovos
4. Pescados, aves e carnes
5. Queijos
6. Sobremesas: doces e frutas

Atualmente, é comum nos referirmos ao cardápio, mencionando apenas os seguintes grupos:

1. Entrada
2. Prato principal
3. Sobremesa

Mas, numa adaptação à nossa realidade brasileira, podemos descrever os pratos na seguinte ordem:

1. Entradas quentes ou frias (devendo lembrar que entradas, podem ser consideradas quaisquer tipos de alimentos desde que servidos em pequenas porções e represente o alimento como um todo)
2. Saladas
3. Sopas quentes ou frias (em função do clima local)
4. Ovos (sobretudo se em restaurantes de hotéis ou com grande fluxo de turistas)
5. Massas e risotos
6. Aves
7. Peixes, moluscos e crustáceos
8. Carnes
9. Acompanhamentos ou guarnições
10. Sobremesas

É importante ressaltar que a descrição dos pratos pode variar, inclusive em função da tipologia do restaurante, a exemplo *fast food* que, normalmente, apresenta um cardápio que podemos considerar fora de ordem.

## Quantidade de itens ofertados

Atualmente, existe grande preocupação quanto ao número de itens oferecidos ao cliente. Até pouco mais de vinte anos era comum os restaurantes oferecerem cardápios extensos, atingindo facilmente uma centena de pratos listados no cardápio. Hoje, a realidade é outra, sabemos que o cardápio é o principal instrumento de venda no restaurante e, grande número de itens ofertados poderá, de certa maneira, deixar o cliente indeciso e demorar na sua escolha; o custo da estocagem de grande variedade de matéria-prima e a chegada de muitos pedidos diferentes na cozinha ao mesmo tempo, comprometendo a velocidade das produções, são alguns dos motivos para que se delimite a quantidade de pratos ofertados ao cliente, conforme apresentado a seguir:

Produtos	Quantidade sugerida
Entradas	3 a 4
Saladas	3 a 4
Sopas	Conforme perfil da casa
Ovos	Conforme perfil da casa
Massas e risotos	6 a 8
Aves	4 a 6
Peixes, moluscos e crustáceos	3 a 5
Carnes	6 a 8
Acompanhamentos ou guarnições	4 a 8
Sobremesas	6 a 8
Total	40 a 50

## Elaboração de um boneco

Podemos dizer que **boneco** é o projeto gráfico de um produto; nesse caso, o cardápio que apresenta os elementos como tipologia, imagens, formato, tamanho etc., ou seja, a expectativa da forma como se espera atingir em sua versão final. É uma versão não profissional do material, uma produção caseira, seja impressa ou até manuscrita, estimando-se tamanho e diagramação. A elaboração de um boneco é fundamental para ganhar tempo de explicações para o produtor gráfico quanto como se espera do cardápio pronto e na gráfica, esse **boneco** ganhará forma com simulações até a decisão final.

## Acompanhamento da arte final e execução gráfica

Esse momento é de fundamental importância para evitar erros de impressão, pois todos os erros devem ter sido corrigidos para a impressão final, que se dará somente após minuciosa correção.



Avalie junto a restaurantes e outros estabelecimentos de alimentos e bebidas – que você conhece em sua cidade – como são apresentados os cardápios desses locais e analise se eles se enquadram nos moldes apresentados neste capítulo.

# CAPÍTULO 5

## Mercado de alimentos e bebidas; comportamento alimentar do cliente, tendências e gestão da inovação

A partir da década de 1980, e mais ainda com a abertura dos mercados na década de 1990, a área de alimentos e bebidas saiu de um cenário de estagnação e anonimato para o desenvolvimento de novos padrões, dando lugar à criatividade, associado a novos cursos de gastronomia que ora se difundiam pelo País. Os restaurantes passaram de representantes de uma culinária clássica ou regional, para apresentar aos clientes novos conceitos e novas receitas, produções culinárias para aguçar os mais variados paladares, coquetéis inovadores para clientes que passaram a se preocupar em saber detalhes daquilo que iriam consumir, mas quais as preferências desse público; que tipo de produto posso oferecer; o que eles esperam de determinado prato?

Segundo Hamilton *et al.* (2000),

um modelo desenvolvido por Khan, 1981 de preferências alimentares ilustra as distintas influências que atuam sobre o indivíduo ao nível dos seus hábitos, aceitação e preferências alimentares, ainda que seja difícil de perceber a extensão de cada uma delas na vida deste, dada a sua constante interação. Este modelo valoriza, enquanto determinantes do comportamento alimentar, os seguintes fatores:

- » Fatores intrínsecos: Método de preparação, características organolépticas, aspecto, textura, temperatura, cor, odor, sabor, qualidade;
- » Fatores pessoais: Nível de expectativa, prioridade-familiaridade, influência os outros, personalidade, humor, apetite, emoções, família, educação;
- » Fatores culturais e religiosos: restrições religiosas, tradições, influências culturais;
- » Fatores biológicos (sexo, idade), fisiológicos (mudanças, doenças) e psicológicos;
- » Fatores extrínsecos: Fatores ambientais, fatores situacionais, publicidade, variações sazonais;
- » Fatores socioeconômicos: Condições económicas, custo dos alimentos, segurança, hábitos passados, convencionalidade, prestígio.

Hamilton *et al.* (2000) apresentam, ainda, uma análise do modelo proposto por Randall e Sanjur, em 1981, que também procura categorizar os fatores que influenciam a seleção de alimentos pelos indivíduos. Este modelo contempla os seguintes determinantes:

- » Características do indivíduo: sexo, idade, habilitações académicas, rendimentos, conhecimentos de nutrição, competências/criatividade para cozinhar, atitudes em relação à saúde e ao papel dos alimentos nessas crenças;

- » Características dos alimentos: sabor, aspecto, textura, custo, tipo de alimento, método de preparação, forma, época do ano, combinação de alimentos;
- » Características do ambiente: estação do ano, emprego, mobilidade, grau de urbanização, tamanho da casa, família.

Podemos, ainda, complementar citando Garine (1987), “O homem se alimenta de acordo com a sociedade a que pertence”, assim como Da Matta (1987, 1997) – O alimento diz respeito a todos os seres humanos, é universal, geral; comida define um domínio de opções, manifesta especificidades, estabelece identidades. Comida é o alimento transformado pela cultura.

Tais afirmativas podem ser observadas nos mais diferentes momentos da gastronomia, bem como as possíveis tendências que costumam ser apresentadas a cada ano, mas é fato que algumas tendências pouco se consolidam, outras continuam tendências e outras já fazem parte do dia a dia e deixam de ser tendência.

Há pouco mais de uma década, por exemplo, os restaurantes japoneses na cidade de São Paulo eram caros e em número reduzido; observou-se, então, a tendência de aceitação da população a esse tipo de estabelecimento mais leve e saudável, sobrepondo-se à ideia de um peixe servido cru. Os anos passaram e hoje esses estabelecimentos difundiram-se, tornaram-se mais em conta, apresentaram-se em diferentes sistemas de serviço, a exemplo de rodízio e, portanto, consolidaram-se.

Hoje, podemos perceber certas tendências como:

### **Os restaurantes estão mudando seus espaços de atendimento ao cliente**

Os estabelecimentos apostam cada vez mais em descontração ou simplesmente no encantar o cliente com espaços diferenciados como locais reservados para leitura, diversão, áreas semelhantes a espaços residenciais e até mesmo para um breve cochilo após a refeição.

### **Produtos naturais estão em evidência**

A substituição de produtos industrializados por produtos naturais tem aumentado em razão de o consumidor ter consciência de que, no processo de produção, são utilizados aditivos e conservantes nos alimentos, o que traz riscos à saúde; na cozinha profissional até mesmo o **inocente**, porém nocivo, caldo em pó deve ser substituído por caldos naturais, produzidos nos próprios restaurantes.

### **Produtos orgânicos passam a ser procurados com maior incidência**

De acordo com o site [asboasnovas.com](http://asboasnovas.com), o brasileiro se preocupa cada vez mais com a saúde e a qualidade da vida que leva. Essa constatação pôde ser feita a partir do resultado de pesquisas que apontam o crescimento do setor de alimentação saudável no país, e mostram que apostar nesse tipo de negócio pode ser uma boa ideia. Segundo os estudos da consultoria Euromonitor, a venda de produtos saudáveis, como alimentos e bebidas *diet*, *light*, sem glúten, sem lactose, naturais

e orgânicos, cresceu 82% de 2004 a 2009, chegando a R\$ 15 bilhões ao ano. A perspectiva de crescimento até 2014 é de 40%.

### Nos grandes centros procura-se comprar direto do produtor

Muitos restaurantes procuram fornecedores de hortaliças e frutas nos cinturões verdes próximos às capitais produtoras, com vista à compra de alimentos orgânicos ou não.

A busca por potenciais fornecedores é uma tarefa de garimpagem. Na cidade de São Paulo, por exemplo, fornecedores desse gênero encontram-se num raio aproximado de 60 km da capital; mesmo considerando que esses produtores não fazem entregas, e que os produtos devem ser retirados pelos próprios restaurantes, ganha-se em frescor dos alimentos, pois sempre são colhidos no dia de sua retirada, que normalmente ocorre pelo final da madrugada e ganha-se em valores, pois não há intermediários.

### A *fusion food* continua a ser explorada

A *fusion food* ou cozinha de fusão nasceu na década de 1970 com o surgimento da *Nouvelle Cuisine*, encabeçada pelo *chef* Paul Bocuse, conhecido como **O imperador**, que combinava alimentos da culinária francesa e, principalmente, japonesa, pregava que os pratos preparados deveriam ser digeríveis, saudáveis, leves e naturais, desprezando os pratos **pesados** e a criatividade dos *chefs* passou a ser sua base. Mas uma nova onda *fusion food* foi além: não se restringindo somente na mistura de elementos de diferentes linhas, mas, também, criando pratos intrigantes, ou até extravagantes, utilizando uma grande variedade de produtos de diferentes países ou regiões país.

### Comfort food

Ao se associar o termo *comfort food* a comidas que causam conforto e boas lembranças, podemos dizer que está correto. Essa nova tendência no comportamento alimentar virou moda nos Estados Unidos e, de certa maneira, começa a ser difundida no Brasil. Podemos encontrar também o termo *fooding – food & feeling* – ou seja, comida e sentimento. Alimentos e bebidas com aroma e sabor que nos remetem a diferentes momentos da vida, sejam de um passado recente ou àquela lembrança da infância, como a cena do filme *Ratatouille*, quando o crítico gastronômico experimenta o prato homônimo do filme e tem sensações positivas de sua infância. Claro que isso é função da memória gustativa de cada indivíduo e de acordo com suas experiências.

Lia Ades Gabbay<sup>3</sup> apresenta uma interessante análise deste termo

Nossos gostos não são formados por acidente. As memórias são a chave para nossas preferências alimentares. Sabe quando você sente aquele cheiro de comida no forno e se lembra da sua mãe, da sua avó ou de alguma situação gostosa? Esse tipo de comida que te faz ficar nostálgico tem nome: *comfort food*.

<sup>3</sup> É psicóloga, com especialização em Psicologia do Comportamento Alimentar, Transtornos Alimentares e Obesidade. Fale com ela pelo e-mail [colunistas@brpress.net](mailto:colunistas@brpress.net), pelo Twitter @brpress e/ou Facebook. Qua, 20 de junho de 2012, 19:37.

As chamadas *comfort foods* são aquelas comidas cujo consumo evoca um estado psicológico prazeroso e confortável. São comidas específicas consumidas em situações específicas, e são muito pessoais: por exemplo, sorvete de chocolate quando se está triste, macarrão com molho e salsicha quando se está feliz. Ou uma tigela de canja num dia frio e chuvoso, quando se está sozinho.

Como os alimentos se tornam *comfort foods*? Através de associações passadas do alimento, seja com pessoas específicas, seja com eventos específicos. Também com sentimentos que a pessoa quer relembrar ou reviver, ou com a identificação com o que o alimento representa. (...)

A explicação pode vir das diferenças em experienciar, expressar e regular as emoções. Mulheres, que focam mais nas emoções negativas e as usam nas tomadas de decisão, buscam *comfort foods* para alegrar-se. Homens tendem a se distrair do negativo usando *comfort foods* para aumentar sua visão otimista das coisas. Com a idade, as pessoas também aprendem a regular suas emoções e colocam o foco na manutenção e busca dos efeitos positivos.

### Cumplicidade entre arquitetura e culinária

Cumplicidade no caso, podemos dizer que é ato ou condição em que há convivência e entendimento, ou seja, os restaurantes passam a ter em seus projetos uma sensível interface com aspectos iluminação natural, paisagismo, divisão de ambientes, cores, uniforme com objetivos específicos a acolher seu público alvo.

#### *Show kitchen*

O termo *show kitchen* não é novo. Trata-se de um sistema caracterizado pela instalação de uma cozinha no salão de refeição, seja ela montada conforme a necessidade de uso ou projetada e implantada em definitivo com todos os equipamentos necessários a uma cozinha completa, mas, geralmente, de dimensões reduzidas em função do local; é totalmente aparente, e se permanente, costuma ser concebida com meia parede e envidraçada, mas o item-chave é o contato visual do cliente com a equipe, justamente para que ao solicitar a produção ou montagem dos pratos, acompanhem todo o processo. Nesse sistema, a apresentação da equipe, a organização e a preocupação com possíveis odores de gordura devem ser observados.

### Cozinha molecular

É algo relativamente novo em nosso país, e de certa forma, pouco praticado, comum em programas televisivos que chamam a atenção pela particularidade do uso de técnicas pouco usuais, mesmo nas mais modernas cozinhas, Valente (2011) afirma que:

A gastronomia molecular deriva das experiências realizadas nos anos 1980, pelo físico húngaro Nicholas Kurti e pelo químico francês Hervé This, na Universidade de Oxford, Inglaterra. Foi identificada como um ramo particular da Ciência dos Alimentos, em 1988, por Hervé This. O Instituto Nacional



de Pesquisas Alimentares (INRA), da França, desenvolve pesquisas em gastronomia molecular, cujos objetivos são:

1. Criação de uma antropologia culinária – Recenseamento e exploração físico-química das “dicas” culinárias;
2. Introdução de matemáticas culinárias – Modelização de práticas culinárias visando aperfeiçoamentos;
3. Experimentação – Introdução de instrumentos, métodos e ingredientes novos na cozinha doméstica ou de restaurante;
4. Inovação – Criação de novos pratos com base na análise de iguarias clássicas;
5. Divulgação – Apresentação da ciência ao público, considerando as práticas culinárias.

### Bistronomia

Como é de se imaginar, o termo deriva sim do já conhecido *bistrô*, da união das palavras francesas *bistro* e *gastronomie*, surgiu, então, o conceito **bistronomia** ou **bistronomique**. Esse movimento teve seu início na França, em 1992, quando, o então chef Yves Camdeborde, abriu, em um lugar afastado do centro de Paris, o *La Régale*, com alimentos, bebidas de qualidade, serviço despretensioso e, sobretudo preços acessíveis, que conquistaram os clientes que frequentavam o lugar. Foi, de certa maneira, uma quebra de paradigmas quanto aos padrões oferecidos na época, que, em seguida, difundiu-se pelo país e pelo mundo.

O *site* da revista *Época* publicou uma rica matéria com esse tema, em que elenca cinco requisitos que um estabelecimento deve possuir para se encaixar no conceito de **bistronomia**:

- » ser um imóvel pequeno e aconchegante;
- » oferecer serviço sem pompa;
- » praticar preços mais em conta comparados a restaurantes chiques da cidade;
- » ter como *chef*-proprietário um profissional de renome, de preferência com passagem em casas símbolo da alta gastronomia;
- » possuir um cardápio enxuto, mas com toque autoral, seja na sofisticação das receitas, seja no aproveitamento criativo de ingredientes corriqueiros;
- » ser fiel à tradição, mas sem medo de renovar.

Pode-se, também, analisar publicações e relatos de *experts* na área com suas previsões e tendências, como Simão (2012), que apresenta um artigo, a partir da publicação do *site Low Budget Prosper*, dos EUA, um *Top 10*, com as principais tendências para o mercado gastronômico em 2012, que podemos confrontar com a atual realidade de cada cidade em nosso país:

### Fusion

Mistura das culinárias da Ásia, da Europa, da América e da África em um mesmo prato continuarão com força, especialmente em redes de restaurantes de comida rápida.

### **Sanduíche sem pão**

*Chefs* ao redor do mundo estão usando tortilhas, legumes fatiados, *waffles*, bolos de arroz, e diversos outros ingredientes, menos o pão tradicional, feito com farinha de trigo. O objetivo é ter refeições mais leves, mas com bom valor nutricional.

### **Subprodutos de carne**

Línguas, orelhas, bucho, fígado, rins e coração são itens que aparecerão no *menu* da maioria dos restaurantes da alta gastronomia por todo o mundo.

### **Picles caseiros**

Legumes em conserva serão preparados diretamente nas cozinhas dos restaurantes e são ótimo acompanhamento para os subprodutos de carne citados acima.

### **Cozinha coreana**

O país asiático começou a promover de forma mais forte a sua cozinha no exterior. O intuito é tornar os restaurantes coreanos tão populares quanto os chineses.

### **Sabores exóticos**

A tendência é que as pessoas queiram sempre experimentar sabores exóticos e incomuns.

### **Pubs e suas cervejas especiais**

Bares com diversos rótulos de cervejas, combinados com comida simples, começarão a dominar cada esquina das grandes cidades do mundo.

### **Restaurante móvel**

Este tipo de restaurante vai se tornar ainda mais popular. O restaurante móvel será uma mina de ouro para o setor da alimentação fora de casa.

### **Montagem dos pratos**

Ingredientes de pratos individuais serão distribuídos ao longo das bordas, não se misturando no centro. Isso já é muito comum em restaurantes que servem tartar, sushi e sashimi, mas em 2012 esta maneira de servir também será popular para as saladas.

### **Alta cozinha descobre os hambúrgueres**

*Chefs* de diferentes países, há algum tempo, usam os hambúrgueres em experiências culinárias, mas este típico prato americano será ainda mais elegante e mais requintado.

Alguns pesquisadores já têm suas previsões para os restaurantes e seus *menus*, em 2013, um grupo de consultoria norte-americano, localizado em São Francisco, preparou um estudo do que pode ser interessante para o mercado americano, mas em se tratando de mundo globalizado, é muito provável que essas tendências materializem-se em nosso país.

(Adaptado do site **Tudo para Restaurantes**, Fonte original: *Nation's Restaurant News*)

De acordo com a empresa Andrew Freeman & Co., os destaques que podem ganhar popularidade nos estabelecimentos de alimentos e bebidas seriam:

- » pães tostados;
- » *delivery*;
- » pratos contemporâneos latinos;
- » lanches mais baratos.

Os estudos dizem que 2013 será um ano de evolução, em que os restaurantes deverão procurar oportunidades para revolucionar, quebrar regras, e pela coragem, posicionarem-se à frente da concorrência.

Para Freeman, algumas tendências continuarão fortes, como é o caso da comida de boteco. As cozinhas abertas, sem paredes e expostas para os clientes, também continuarão em alta, o que, de certa maneira, já é algo peculiar em nosso país.

A crescente preocupação com a saúde, que incluiu *menus* sem glúten e sucos frescos, é também um tema que continuará com força no mercado. Além dos restaurantes móveis, que caíram no gosto dos clientes nos EUA, e permanecerão em destaque.

## O ano do pão torrado

Freeman disse que 2013 será o ano do pão tostado. Seleções de diversas opções de torradas feitas com pães doces, salgados e crostinis, servidas com uma variedade de coberturas, como geleias, conservas, iogurtes, molhos, manteiga, entre outras, são uma forte tendência.

A cozinha contemporânea latina também será bastante popular. O estudo aponta forte tendência para restaurantes típicos das cozinhas mexicana, argentina, brasileira e chilena.

Lá, segundo as pesquisas da consultoria, os restaurantes estão oferecendo, cada vez mais, lanches por menos de US\$ 5,00. E os preços mais baixos parecem vir com força total.

Um número crescente de restaurantes está investindo no *delivery*, a partir do desenvolvimento de *menus* especiais para viagem, com os pratos embalados, prontos para reaquecimento.

## Ingredientes em alta em 2013

A seguir, são listados os ingredientes que a Consultoria Freeman acredita que constará, com maior frequência, nos *menus* dos restaurantes:

- » carne da barriga do porco (muito tenra);

- » grãos como *bulgur* (derivado do trigo) e *freetkeh* (trigo verde);
- » ricota caseira;
- » barriga de cordeiro;
- » pescoço de cabra ou cordeiro;
- » macarrão vegetal como um substituto para o tradicional macarrão de trigo;
- » *push-pop ice cream*, um sorvete diferenciado;
- » cabeças de porcos.

No segmento de bebidas, Freeman aponta que os aperitivos e digestivos estão se popularizando. Os coquetéis pré-misturados em garrafas e latas também são uma tendência que continuará. Os vegetais aparecerão cada vez mais em coquetéis. Os consumidores vão descobrir os vinhos da Córsega, e o xerez retornará às mesas.

Entre as bebidas em alta para 2013 estão:

- » *cynar*, um licor italiano amargo; já difundido no Brasil;
- » *becherovka*, da República Tcheca;
- » *chartreuse*, licor francês;
- » tônica caseira;
- » cerveja de mel.

Agora é questão de tempo para verificar se tais previsões quanto a tendências aplicam-se à nossa realidade e em tempo previsto.

Algumas tendências no que diz respeito à sustentabilidade, devem ser lembradas, pois deveremos ver cada vez mais estabelecimentos de alimentos e bebidas praticando **mais sustentabilidade** nos seus espaços. Encontraremos mais estabelecimentos preocupados com reciclagem do óleo de cozinha, alumínio, latas diversas e vidros, procurando reduzir esses volumes e dando destino certo a eles. Outra dessas tendências é o cultivo hortas nos próprios restaurantes, uso consciente da água e energia elétrica e alerta constante para se procurar diminuir o desperdício, principalmente nas áreas de produção.

Para tanto, muito se fala em criatividade e inovação, tão necessárias à gastronomia contemporânea, com a participação de proprietários, gerentes e *chefs* de cozinha de estabelecimentos de alimentos e bebidas, que precisam se apresentar aos clientes de maneira criativa e inovadora. Nesse processo, é importante entender-se o que podemos chamar de pensamento crítico e criativo:

Pensamento crítico é o processo que usamos para determinar a veracidade, a exatidão e o valor das suposições que sustentam nossas próprias ideias ou de terceiros. Pensamento criativo é o processo que usamos para gerar ideias que são originais, úteis e valiosas. (JAIRO SIQUEIRA, 2007).

Por outro lado, ao falar de criatividade, Siqueira (2007), ainda argumenta:

A criatividade pode ser definida como o processo mental de geração de novas ideias por indivíduos ou grupos. (...) Ser criativo é ter a habilidade de gerar ideias originais e úteis e solucionar os problemas do dia a dia. É olhar para as mesmas coisas como todo mundo, mas ver e pensar algo diferente.

Criar, vem do Latim *creare*, “erguer, produzir”, relacionado a *crescere*, “aumentar, crescer”, do Indo-Europeu *ker-*, “crescer”. O perfil de uma pessoa criativa pode ser observado a partir de determinados aspectos, conforme listado a seguir:

- » tem comportamento investigativo e coloca questões, buscando detalhamento nas respostas.
- » gera muitas ideias, avaliando soluções alternativas.
- » busca soluções inovadoras e até então não imaginadas.
- » é ousado na busca de soluções.
- » tem facilidade abstrair e conceituar novas ideias.

## Inovação

Do Latim *innovare*, “renovar, mudar”, de *IN-*, “em”, mais *novus*, “novo, recente”. Ou pode significar simplesmente “fazer novo, alterar”.

É a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações. (...) O termo implementação implica em ação: só há inovação quando a nova ideia é julgada valiosa e colocada em prática. (Siqueira, 2007).

## Qual a diferença entre criatividade e inovação?

A partir da leitura apresentada, podemos entender então que: criatividade é pensar coisas novas e inovação é a implementação do novo.

Podemos listar algumas iniciativas na área de gastronomia que seguramente se enquadram no conceito de criatividade:

- » *Dinner in the sky*  
(restaurante suspenso por guindastes);



Fonnte: <http://www.dinnerinthesky.com.br>

- » Ônibus-restaurante itinerante;
- » restaurantes em museus;
- » bar gelado.



### Os dez Mandamentos de um Restaurante

Apresentamos aqui uma interessante reflexão adaptada do *Blog Cozinha Profissional*, que analisa, de maneira muito particular, os detalhes no gerenciamento de restaurantes e apresenta muito bem os problemas com os quais os clientes podem se deparar em determinados restaurantes.

**1º:** Os restaurantes devem abrir e fechar nos horários determinados pelo próprio restaurante. Muitos lugares abrem sem estar prontos para o serviço. Não é incomum encontrarmos gente limpando salão ou até mesmo pessoas sem uniforme transitando pelo restaurante. Também há quem feche o restaurante antes do horário determinado pela falta de movimento, deixando possíveis últimos clientes de fora.

**2º:** Sinta o cheiro! Nada é tão prejudicial a uma boa refeição quanto alguém limpando mesas ou o chão perto da sua comida com produtos fortes ou garçons e garçonetes com muito perfume. Em um restaurante só devemos sentir um leve cheiro de comida, nada muito forte para também não deixar o cliente com cheiro de temperos, fumaça ou gordura na roupa.

**3º:** Gosto, não gosto. A equipe de venda deve saber exatamente como os pratos são preparados e os ingredientes de cada um deles. Devemos sempre evitar a frase “vou perguntar ao *chef*”. Quando questionado sobre qual o melhor prato, o garçom não pode dizer “tudo é bom”. Os clientes esperam um conselho sincero da equipe, que deve conhecer tudo que está à venda no estabelecimento.

**4º:** Balança. Uma mesa ou cadeira que balança pode atrapalhar muito, principalmente quando se trata de bebidas. Não há nada mais desagradável do que causar um terremoto ao cortar um pedaço de carne! Todo gerente deve sentar em todas as cadeiras para certificar-se de que estão em ordem. E, por favor, nada de papel ou papelão para ajeitar o desnível.

**5º:** Guarde para você mesmo. Opiniões e problemas familiares devem ficar fora do ambiente de trabalho. Nada do garçom ficar contando problemas de saúde para os clientes e muito menos ficar falando mal da casa onde trabalha.

**6º:** Reposição. Algumas pessoas tomam grandes quantidades de café, água, chás ou vinhos e, quando a reposição é ofertada, deve chegar à mesa continuamente.

**7º:** www.... Todo restaurante deve ter seu site atualizado constantemente, principalmente para expor cardápio e preços atualizados. Nada pior do que ir a um restaurante, pedir aquele prato delicioso que você viu no site e descobrir que ele não existe mais. Ou pior ainda, descobrir que ele custa o dobro do que você esperava.

**8º:** Responder. É horrível ligar para um restaurante para saber o horário de funcionamento, endereço ou qualquer outra informação e ficar esperando que alguém possa responder isso para você. Comunicação é essencial! Não oferecer as informações básicas sobre sua casa mostra despreparo e leva o cliente para outro lugar.

**9º:** Cadê a conta? Você oferece uma comida primorosa, um atendimento impecável e tudo vai para o ralo porque a conta demora muito a chegar. Devemos lembrar que o serviço só estará completo quando o cliente deixar o restaurante.

**10º:** Você está falando comigo? Garçons, *commis* e gerentes desatentos podem atrapalhar uma deliciosa refeição. Se sua função é servir, então faça bem feito. A grande vantagem das cidades grandes é que o trabalho de garçom é levado a sério e feito de forma profissional. Todo restaurante precisa de uma equipe treinada.



Faça a leitura do texto “O CEO Atala” da revista *Época*, de 2009, por Alexandre Teixeira, que aborda os desafios gerenciais e inovação na área de Alimentos e Bebidas.

Após a leitura trace um paralelo entre o artigo e o conteúdo deste capítulo.

## O CEO Atala

*Você já deve ter provado os pratos de Alex Atala. Mas, talvez desconheça seu lado gestor. Então, saiba que o chef do D.O.M. segue a cartilha de Beto Sicupira, da turma do garantia, mas não levou a meritocracia para a cozinha.*

Por Alexandre Teixeira

## Desafios gerenciais

Atala se deu conta cedo de que, além de se dedicar à cozinha, ia ter de encarar desafios gerenciais. “Em 1993, eu morava na Itália e era cozinheiro de um restaurante razoável. Minha mulher ficou grávida e descobri que naquele momento da vida não tinha de pensar mais em mim. Pela primeira vez, tive de começar a gerir realmente as contas”, afirma. “Essa é uma descoberta que veio da vida pessoal para a profissional.”

Desde então, sua rotina nunca mais se acalmou. Atala é encontrado no D.O.M. a partir das 10h30, no máximo 11h, já com o dólmã. E pode ser visto por lá até, pelo menos, 1h da madrugada. “Nesse meiotempo, ainda gravo um programa de rádio, sou pai de três filhos e gosto de fazer esporte.” Desde o início do ano, também tem dedicado atenção ao *Dalva* e *Dito*, do qual é sócio investidor. “Para uma casa nova, está boa. Para um bom restaurante, falta muito.” Isso significa que o *chef*, com justificada fama de perfeccionista, precisa se dividir entre os dois restaurantes – situação que, espera ele, será temporária. “A ideia é que minha empresa [que são na realidade três: a *21 Gastronomia*, de eventos, o *D.O.M. Restaurante* e o *Dalva e Dito*] tem de me dar o luxo de ser cozinheiro do meu restaurante”, afirma Atala. Por ora, isso ainda não é possível.



Não raramente, Atala põe a mão quase literalmente na massa. Na tarde em que recebeu *Época NEGÓCIOS*, no Dalva e Dito, demorou a sentar-se à mesa porque estava com Sérgio Waldrich, o presidente da Bunge. “Estou brigando com eles por causa de farinha”, diz Atala. “Preciso de uma farinha melhor para o meu pão. Se tiver de falar com o presidente, não vou economizar a única coisa que dez anos no ramo como empreendedor me deram: o capital social”, diz. Waldrich é fã de Atala. “Ele é um mestre que reconheceu e valorizou os nossos ingredientes e que associa a cultura com o sabor e com o prazer de comer”, afirma. Sobre a demanda por uma farinha especial, Waldrich diz que ficou satisfeito por recebê-la. “A Bunge é vista como parceira e parte para a solução, seja de um problema ou de uma inovação.”

Capital social também é o que está por trás do licenciamento do nome Alex Atala para uma linha de panelas da gaúcha Tramontina, lançada em setembro de 2008. “Fui visitar a Tramontina, vi um projeto que se chama Trix e falei: ‘Essa panela quero pra mim’”, diz Atala. Só três empresas no mundo têm a tecnologia para fazê-las: a *All-Clad* (dona das melhores panelas do planeta), a *Tramontina* e uma empresa sul-coreana que fabrica para terceiros. “Se tivesse de pagar para ter essas panelas com meu nome, pagaria.” Atala é importador contumaz de utensílios de cozinha. Voltou de Londres, em abril, quando recebeu o prêmio da revista *Restaurant*, com três frigideiras, de 11 libras cada, na mala.

Com 41 anos e no segundo casamento, Atala tem um filho de 15 anos e gêmeos de 6. Diz que não dedica à família o tempo que gostaria, mas não se considera um pai ausente. “Com os pequenos é um pouco mais simples, porque eles estão mais em casa. Então, pela manhã, às vezes a gente consegue estar junto, e no final de semana é grudado”, diz. “O de 15 anos já é do mundo.” Atala nada e corre com regularidade. Mas o esporte que praticou a vida inteira, a caça submarina, está quase “amputado” de sua vida. “Comecei um restaurante com um sócio e 15 funcionários. Era uma microempresa optante pelo Simples federal. Dez anos depois, somos uma empresa de quase 200 funcionários e três CNPJs. De alguma coisa, a gente tem de abrir mão.” Detalhe: foi na pescaria em alto-mar que Atala conheceu e ficou amigo de Beto Sicupira.

Outros *hobbies*? “Gosto de coisa velha. Ando num Land Rover 1995”, diz. Sua outra paixão motorizada são as motos Harley-Davidson estilo retrô – ou *old school*, como prefere a tribo dos *harlystas*. Para não esquecer a juventude *punk*, Atala, ex-baixista de uma banda chamada UKCity, se dá uma noite a cada semestre de presente. “Vou fazer som em algum lugar. Dizer que sou DJ é uma licença poética.” Que tal seu repertório? Atualizado com a cena *indie*? “Não, não, não. Sou tiozinho. Uma vez a cada seis meses encontro o *punk* velho que está dormindo dentro de mim.”

Se não inventa diante dos toca-discos, Atala compensa na cozinha. “Inovação é uma coisa muito simples. É criatividade com utilidade.” Boa definição, e não só para a gastronomia. “Quando busca novos caminhos técnicos ou tecnológicos, você pode criar pirotecnias. Não tem nada de errado nisso. Desde que tenham utilidade.” Atala



entende que a inovação é uma demanda para o profissional de gastronomia, mas que este, por sua vez, tem de ser criterioso ao inovar. “Sou favorável à técnica e à tecnologia, desde que elas me permitam chegar aonde métodos tradicionais de cozinha não permitiriam”, afirma.

Dada a rotina de trabalho de Atala, não parece fácil dedicar tempo à pesquisa de técnicas e ingredientes, justamente o que lhe confere renome internacional. “A criação é um processo espontâneo e intuitivo”, diz. “Estou há meses namorando um ingrediente brasileiro chamado priprioca. É uma raiz amazônica que nunca havia sido usada na alimentação.” Mas a Natura usa priprioca na sua linha *Ekos*. E os parâmetros para se colocar um produto natural na cosmética chegam a ser mais rígidos que os da alimentação. Mas Atala precisava saber se a priprioca tem algum componente químico não saudável. “Não tenho dinheiro para bancar essa pesquisa. Então, tive de recorrer ao tal capital social.”

Numa viagem à cidade amazônica de São Gabriel da Cachoeira, Atala foi apresentado a Marcos Vaz, diretor de sustentabilidade da Natura. Vaz lhe falou sobre os estudos de toxicidade do óleo essencial de priprioca, feitos pela empresa de cosméticos, e contou que o ingrediente é, sim, adequado ao consumo humano. Ele foi, então, incorporado a alguns pratos de Atala, como um creme de chocolate servido no *Dalva* e *Dito*. A parceria entre a cosmética e a gastronomia para exploração consciente de recursos naturais da Amazônia entusiasma o executivo da *Natura*.

“São setores que podem usar os mesmos insumos”, afirma Vaz. “Isso é bom, porque o desenvolvimento local e a preservação da floresta só vão acontecer se houver atividade econômica sustentável.”

Atala tem uma casa no Amapá, na região amazônica. Descobriu por lá, nos mercados, em passeios e conversas com caboclos, uma série de produtos. Alguns comestíveis, outros não. “A farmacêutica e a cosmética conhecem melhor o potencial da Amazônia do que a gastronomia. Os estrangeiros estudaram mais a Amazônia do que nós”, afirma Atala. “A gente precisa fazer lição de casa. Até porque a utilização sustentável da Amazônia pode ser uma grande alavanca de conservação do bioma.”

Em fevereiro deste ano, Atala aboliu o uso de trufas e *foie gras* na cozinha do *D.O.M.* e escreveu à mão nos cardápios um pequeno manifesto adornado com uma bandeirinha do Brasil. Começava assim: “O *D.O.M.* assume sua primeira vocação: ser brasileiro!”

Com uma dose generosa de exagero, Atala diz que qualquer um dos melhores borracheiros do planeta ganha mais dinheiro que ele. “Mas sou apaixonado, não vou renunciar a isso. Cada um tem a sua megalomania. Alguns querem ter bilhões de dólares, outros querem entrar para a história. Se tiver de escolher, quero entrar para a história.” Já entrou – e pelos mais diferentes critérios. Jogando *Master* com os filhos numa tarde de chuva no sul da Bahia, Atala topou com a seguinte pergunta: “Qual é o nome do jovem e premiado *chef* brasileiro que criou o badalado restaurante

paulistano *D.O.M.*?” A carta com a questão foi emoldurada e guardada no restaurante como uma relíquia de um tipo de celebração que, segundo ele, incomoda. “O Alex é *pop*”, diz Gabriela Rodriguez, uma ex-enfermeira que desde 2007 o ajuda a cuidar dos negócios. “Descobri isso no dia em que foi reconhecido na Casa dos Monstros.” Atala levou os gêmeos ao parque de diversões e, na saída do trem-fantasma, foi parado pela múmia e pelo vampiro, que estavam ali para assustar a garotada. A dupla sinistra pediu para tirar uma foto ao lado do *chef*. Nada mais *pop*.

Fonte: Teixeira, Alexandre. O CEO Atala. *Revista Época* de 4/9/2009.



## PARA (NÃO) FINALIZAR

Neste caderno, tivemos a oportunidade de observar aspectos históricos, culturais e estruturais da área de alimentos e bebidas. Pudemos compreender seu funcionamento e entender o comportamento do consumidor na busca por serviços de alimentação.

Observamos conceitos de gestão de empreendimentos gastronômicos, gestão da inovação e possíveis tendências gastronômicas.

É importante que se tenha percebido o quanto é vasta a área de alimentos e bebidas, a complexidade de sua gestão e a necessidade do conhecimento específico de suas diversas áreas.

Um profissional da área deve atuar conforme seus conhecimentos adquiridos, mas jamais deve deixar de se atualizar, pois esta é uma área em constante evolução e, sobretudo, aberta à criatividade e à inovação.

# REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, Tales; SBRAGIA, Roberto. *Fatores determinantes do grau de inovatividade das empresas: um estudo utilizando a técnica de análise discriminante*. In: ENCONTRO da ANPAD, 25. Campinas, 2001.
- ARMESTO, Felipe Fernandez. *Comida – uma história*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- BARBOSA, Livia. *Sociedade de consumo*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2004.
- BARRETO, Ronaldo P. *Passaporte para o sabor – tecnologias culinárias para a elaboração de cardápios*. São Paulo: Ed. Senac-SP, 2000.
- BERNARDES, S. M. et al. *Cardápio: guia prático para a elaboração*. São Paulo: Atheneu, 2001.
- CASCUDO, L.C. *História da alimentação no Brasil*. São Paulo: Global Editora, 2004.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 7ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2000.
- CARNEIRO, Henrique. *Comida e sociedade: uma história da alimentação*. 2ª ed. Rio de Janeiro, 2003.
- CHON, Kye-Sung e SPARROWE, Raymond, T. *Hospitalidade – conceitos e aplicações*. São Paulo: Thomson, 2003.
- DAVIES, C. A. *Alimentos & bebidas*. Caxias do Sul: Educs, 1999.
- EIBESFELDT, Irinäus Eibl. *Human ethology*. New York: Aldine de Gruyter, 1989.
- FLANDRIN, Jean & MONTANARI, Massimo. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.
- FRANCO, Ariovaldo. *De caçador a gourmet: uma história da gastronomia*. São Paulo: Senac, 2006.
- FRANCO, Ariovaldo. *Gastronomia, uma breve história ilustrada*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- FONSECA, Marcelo Traldi. *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo: Ed. Senac-SP, 2000.
- GARINE, Igor de. *Alimentação, culturas e sociedades*. *O Correio da Unesco*, Rio de Janeiro, 15(7), p. 4-7, 1987.
- KOTSCHEVAR**, Lendal Henry. *Management by menu*. John Wiley & Sons, 2007. Estados Unidos da América. 1975.
- KINTON, R. et al. *Enciclopedia dos serviços de alimentação*. São Paulo: Ponto Crítico, 1999.
- LOBO, A. *Manual de estrutura e organização do restaurante comercial*. São Paulo: Atheneu, 1999.

- MAGNÉE, H. M. *Manual do self-service*. São Paulo: Varela, 1996.
- MARICATO, Percival. *Como montar e administrar bares e restaurantes*. São Paulo: TQC, 1997.
- MATTA, Roberto da. *Sobre o simbolismo da comida no Brasil*. *O Correio da Unesco*, Rio de Janeiro, 1987.
- MULLER, C.C. e WOODS, R. H. *An expanded restaurant typology*. Nova York: Cornell Quarterly – Cornell University, 1994, p. 2736.
- ORNELLAS, L. H. *A alimentação através dos tempos*. 2ª ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Técnica Dietética – Seleção e preparo de alimentos*. São Paulo: Atheneu, 2001. 8ª edição.
- PACHECO, Aristides de Oliveira. *Manual do Maître d'hotel*. São Paulo: Senac-SP, 1994.
- PAULI, E. *Technologie culinaire*. Suisse: Federation Suisse des Cafetiers, Restaurateurs et Hôteliars, 1986.
- PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. *Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva*. 3ª ed. Florianópolis: Editora Insular UFSC. 2009. 135p.
- RASQUILHA, Luís. *Tendência e gestão da inovação*. 1ª ed. Portugal: Editora Verlag Ashofer. 2011.
- REGGIOLLI, M. R. et al. *Planejamento de cardápios para unidades de alimentação e nutrição*. São Paulo: Atheneu, 2000.
- REY, Anthony M. e WIELAND, Ferdinand. *Gestão dos serviços de alimentos e bebidas*. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 1999.
- RIBEIRO, Carlos M. A. *Gastronomia – história e cultura*. São Paulo: Hotec, 2006.
- SILVA F., ANTONIO R. A. DA. *Manual básico para planejamento e projeto de restaurantes e cozinhas industriais*. São Paulo: Varela, 1996.
- SPANG, Rebecca L. *A invenção do restaurante*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- SAVARIN, Brillat. *A fisiologia do gosto*. São Paulo. Companhia das Letras, 2005.
- TEICHMANN, Yone T. M., *Cardápios: técnicas e criatividade Caxias do Sul*, Educs, 2000.
- WALKER, John e LUNDBERG, Donald. *O restaurante, conceito e operação*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## Sites

- Lopes, Laura. Os Restaurantes mais antigos. Revista Época, 2009. Disponível <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/o,EMI84697-15228,00.html>> Acesso em 8/12/2012.

## REFERÊNCIAS

Simão, Michel. **10 tendências gastronômicas para 2012**. Gastronomia e Negócios, 2012. < <http://www.gastronomiaenegocios.com.br/portal/tendencias/4642-10-tendencias-gastronomicas-para-2012.html>> Acesso em 9/12/2012.

Alente. Nicole Cihlar. *Revolução na Alimentação Humana: Gastronomia Molecular*, 2009. Disponível <<http://www.racine.com.br/gastronomia/portal-racine/alimentacao-e-nutricao/gastronomia/revolucao-na-alimentacao-humana-gastronomia-molecular>> Acesso em 8/12/2012.

Teixeira, Alexandre. O CEO Atala. Revista Época de 4/9/2009. Disponível < <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI91438-16642-4,00-O+CEO+ATALA.html>> Acesso em 9/12/2012.

Tudo para Restaurantes. *Tendências para menu de Restaurante em 2013*. 2012. <<http://tudoparaorestaurante.blogspot.com.br/2012/10/tendencias-para-menu-de-restaurante-em.html>> Acesso em 9/12/2012.

<http://luxo.ig.com.br/lazereprazer/2012-12-06/antigo-onibus-londrino-e-transformado-em-restaurante-movel.html> – Ônibus restaurante itinerante – acesso em 9/12/2012.

<http://www.dinnerinthesky.com.br/-> Dinner in the sky – acesso em 9/12/2012.

<http://vejasp.abril.com.br/materia/lojas-sazonais-invadem-cidade> – acesso em 9/12/2012 – Pop-up store

<http://www.youtube.com/watch?v=AJ3irg9zy5E> – Bar de Gelo – acesso em 9/12/2012.