

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA CURSO DE
GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GASTRONOMIA

JOSÉ FRANCISO BEZERRA

ROSSINI VASCONCELOS

MARIANA BEATRIZ ALVES

LEAL

NICOLE MARIE RIBEIRO CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE

GESTÃO DE RESTAURANTES: UMA PRÁTICA DE HOSPITALIDADE

RECIFE / 2022

JOSÉ FRANCISCO BEZERRA
ROSSINI VASCONCELOS
MARIANA BEATRIZ ALVES
LEAL
NICOLE MARIE RIBEIRO CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE

GESTÃO DE RESTAURANTES: UMA PRÁTICA DE HOSPITALIDADE

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro
–Unibra, como requisito parcial para obtenção do
título De tecnólogo em Gastronomia

Professor Orientador: PEDRO OLIVEIRA

Recife / 2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

G393 Gestão de restaurante: uma prática de hospitalidade / José Francisco Bezerra
[et al]. - Recife: O Autor, 2022.
36 p.

Orientador(a): Pedro Arthur do Nascimento Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gastronomia, 2022.

Inclui Referências.

1. Hospitalidade. 2. Restaurantes. 3. Gastronomia. 4. Qualidade. 5.
Recepção. 6. Gestão de restaurantes. I. Leal, Mariana Beatriz Alves. II.
Albuquerque, Nicoli Marie Ribeiro Cavalcanti de. III. Vasconcelos, Rossini.
IV. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. V. Título.

CDU: 641

*Dedicamos esse trabalho aos nossos
pais.*

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe
tudo. Todos nós sabemos alguma
coisa. Todos nós ignoramos alguma
coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

SUMÁRIO

RESUMO	7
1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo geral	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3 JUSTIFICATIVA.....	10
4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
5 RESULTADOS.....	12
5.1 A gestão de restaurantes e a nova tendência de hospitalidade ao cliente	12
5.2 Aspectos gerais da Gestão de Restaurantes	17
5.3 O restaurante de Sucesso e a Hospitalidade	26
5.3.1 <i>Conceito de hospitalidade</i>	26
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
7 REFERENCIAS.....	35

GESTÃO DE RESTAURANTES: UMA PRÁTICA DE HOSPITALIDADE

RESUMO

O termo hospitalidade tem sido conceituada como o esforço de oferecer um ambiente cheio de inovações e capacidade de atender as necessidades dos clientes e a habilidade de fornecer um ambiente estimulante e uma recepção agradável. A pesquisa em questão tem como prioridade demonstrar a nova tendência da expansão da gestão de restaurantes com ênfase à hospitalidade. Pretende-se demonstrar que o conceito de gestão; apontar o seguimento de restaurantes enfocadas nas tendências no gerenciamento de serviços oferecidos, indicar a importância do conceito de hospitalidade; mencionar a dinâmica da gastronomia na estrutura de hospitalidade e gestão de serviços. A organização do estudo partiu de uma Revisão de Literatura, realizada entre os meses de março e abril/2022 utilizando como base de dados livros especializados no tema e Revistas de Turismo (Turismo em Análise). A pesquisa em si tem sua finalidade, em decorrência ao estudo que permitira demonstrar a nova tendência da expansão da gestão de restaurantes com ênfase à hospitalidade representa uma forma de receber bem, de acolher. De modo que a função da gestão de restaurantes é determinar mecanismos estratégicos com planejamentos e ações para desenvolver uma organização interna de controle sobre as operações rotineiras. É importante fazer menção e considerar que existem diversas variáveis voltadas para a qualidade no atendimento de clientes, o que representa a necessidade de criar estratégias de melhoria no atendimento com treinamento de recursos humanos para trazer diferenciais em termos de gastronomia, bebidas e um ambiente acolhedor. A importância atual do termo hospitalidade se integra à noção de bem acolher os turistas e todas as pessoas que desejam passar momentos agradáveis em um bom ambiente inovador.

Palavras-Chave: Hospitalidade, Restaurantes, Gastronomia, Qualidade, Recepção, Gestão de Restaurantes.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente os conceitos de qualidade de serviços ao consumidor chegaram também aos restaurantes que têm se especializado principalmente àqueles que são referências na dimensão turística. Essa qualidade empresarial nos restaurantes requer um amplo conjunto de requisitos desde a fineza no atendimento, até a qualidade impecável das bebidas servidas, dos pratos especializados, do aconchego do ambiente com um cenário criativo (PAYNE-PALACIO, 2015)

Nessa perspectiva, a problemática de estudo aponta a seguinte questão: Quais são as medidas de gestão ideais para manter um restaurante eficiente e hospitaleiro?

Pretende-se demonstrar neste trabalho como os serviços de restaurante tiveram um salto qualitativo nas últimas décadas em decorrência da própria conjuntura inovadora em termos de hospitalidade na gestão de restaurantes e do impulso ao turismo como fonte de renda, a partir do estímulo à prática profissional no universo da gastronomia (MEYER, 2007)

O trabalho é relevante por que demonstra a importância do ramo de restaurantes como um setor de serviços que implica em gestão eficiente por estar associado ao setor de turismo deve projetar um controle de qualidade gastronômica, hospitalidade e ambiente adequado. Destaca-se no estudo a importância do conceito de gastronomia mais aceito atualmente como a arte de preparar alimentos, para deles, obter o máximo de satisfação. A gastronomia é uma arte muito antiga que tem como matéria-prima os alimentos, facilmente manipuláveis, mas altamente perecíveis. O período de apreciação também é muito breve.

O estudo trata de serviços de atendimento que representam os serviços são normalmente percebidos e descritos de maneira subjetiva e que, apesar de muitos deles possuírem elementos tangíveis, como é o caso, por exemplo, da comida em um restaurante, do quarto de um hotel, do arquivo físico de um parecer emitido por um advogado, a essência do serviço é manifesta na intangibilidade do fenômeno em si.

Ao mesmo tempo em que envolve outras atividades relevantes como a gestão dos suprimentos e equipamentos que implicam em planejamento dos procedimentos

de compras, seguidos pelo recebimento de estoque, a partir dos princípios básicos de gerenciamento que devem ser praticados pelas pessoas responsáveis por cada uma destas atividades.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Demonstrar a nova tendência da expansão da gestão de restaurantes com ênfase à hospitalidade, a partir do conceito de gestão no seguimento de restaurantes enfocadas nas tendências no gerenciamento de serviços oferecidos, partindo da importância do conceito de hospitalidade e gestão de serviços

2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o conceito de gestão; apontar o seguimento de restaurantes enfocadas nas tendências no gerenciamento de serviços oferecidos;
- Indicar a importância do conceito de hospitalidade;
- Apontar a dinâmica da gastronomia na estrutura de hospitalidade e da gestão de serviços.

3 JUSTIFICATIVA

O estudo é relevante para demonstrar aos futuros estudantes em gastronomia e demais profissionais que atuam no seguimento de restaurantes, a nova tendência da expansão da gestão com ênfase à hospitalidade, o que representa a necessidade de treinamento de recursos humanos e de conhecimentos específicos sobre as áreas de atuação com a finalidade de evitar improvisos em um setor que está relacionado ao turismo. Como seguimento de grande importância no turismo, a gestão de restaurantes é uma função fundamental para os serviços de restaurantes, já que engloba o controle de todas as atividades rotineiras no gerenciamento das diversidades de serviços oferecidos com base na tendência de hospitalidade.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O estudo teve base em uma Revisão de Literatura sobre a Gestão de restaurantes com ênfase à Hospitalidade” cuja pesquisa foi baseada em pressupostos teóricos de autores e em uma Revista de Turismo em Análise. A pesquisa se realizou nos meses de março e abril de 2022.

Enfatizando-se na pesquisa a importância das fontes selecionadas criteriosamente a partir da data cronológica de 2007 a 2017, tendo como maior relevância as obras, do que o tempo expresso, escolhendo-se como escritores as seguintes palavras: Gestão. Restaurantes. Hospitalidade.

Os autores especialistas no tema como Avezedo, Moura e Souki (2017) que trouxeram uma visão geral sobre a escolha de restaurantes, partindo de atributos importantes e suas respectivas dimensões consideradas no processo de decisão do consumidor; Costa (2016) que trouxe informações e conhecimentos sobre a Gestão de restaurante: uma abordagem do investimento até a análise de resultados; Cruz (2017) que trouxe ideias sobre os restaurantes que lucram mais, sob uma abordagem da gestão de restaurantes; Meyer (2007) foi o autor que trouxe uma noção sobre hospitalidade e sua representação no campo do turismo, especialmente no setor de restaurantes; Oliveira; Moretti e Pozo (2015) que também trouxeram contribuição através da Revista Turismo em Análise, sobre o tema “A hospitalidade e a gestão de restaurantes”.

5 RESULTADOS

5.1 A gestão de restaurantes e a nova tendência de hospitalidade ao cliente

Na atual conjuntura econômica em que o turismo é uma atividade em ascensão, os serviços voltados para o consumidor e suas necessidades mais requintadas viraram uma verdadeira indústria, cuja base fundamental é qualidade do sistema de atendimento e dos serviços (CRUZ, 2017).

Segundo Azevedo, Moura e Souki (2017), a palavra “restaurante” tem sua origem na França, em meados do século XVI, para representar uma modalidade de estabelecimento que tinha como objetivo oferecer um serviço especial, voltado para o bom paladar, através de uma boa comida, capaz de dar força física através de nutrientes especiais e satisfação.

Sob esse prisma, Cruz (2017) afirma a necessidade de um controle interno expressivo representado pela gestão a fim de obter resultados em prevenir falhas e erros, mudanças inadequadas ou situações improvisadas nas atividades de rotina do restaurante. Tratam-se de orientações instrucionais para que se utilize um padrão de eficiência nos processos decisórios sob o ponto de vista econômico, financeiro e operacional, que possam conduzir no ambiente de trabalho as medidas corretivas e preventivas.

Há algumas décadas, o prazer de comer fora de casa se tornou uma satisfação de muitas pessoas que associavam uma boa bebida, a companhia de amigos e uma boa comida, em um ambiente prazeroso e acolhedor. Com o passar das décadas em diferentes países e por motivos diversos cada vez mais as pessoas passaram a comer fora do lar, oportunizando um crescente número de restaurantes que surgiam nos centros das cidades, passando a determinar um segmento de mercado (PAYNE-PALACIO; THEIS, 2015).

De forma que o setor de alimentos passou a se constituir em um tipo de atividade produtiva que cresceu expansivamente nas últimas décadas, ultrapassando as vendas de alimentos em varejo. Com a expansão do setor de alimentação a partir dos restaurantes se criou um fenômeno associado a culinária gastronômica e ao turismo local, regional e nacional, passando a exigir um nível maior atributos pela relevância do cenário das cidades (COSTA, 2016).

A cada dia a indústria de restaurantes inova com serviços requintados para receber clientes especiais, e para chamar a atenção de um público cada vez mais diversificado, a tendência dos serviços é oferecer uma diversidade de condições para que os consumidores de todas raças, idiomas, paladares exóticos sejam atendidos prontamente a partir de uma ampla rede de atendimento especializado. Dessa forma, os gerentes se tornaram cada vez mais especializados em estratégias políticas para organizar operações e decisões que tornem o ambiente mais agradável, e funcionando com a máxima qualidade de atendimento (CRUZ, 2017).

Essa indústria da hospitalidade tem termos próprios: *restauratrices*, *Cheff*, *Maître* e outros que designam uma forma especializada de demonstrar o moderno método de hospitalidade. Definições como *La Carte* constituem um apelo especial para o cliente conhecer o melhor da casa “*À moda da casa*”. Tais termos dão maior familiaridade ao ambiente (COSTA, 2016).

Tanto em hotéis, restaurantes e outros ambientes que recebem clientes instituem tipos de operações para atender aos clientes sofisticados, e tais serviços inclui um excelente Chief de cozinha, Coffee Shops, banquetes, chás, eventos especializados com serviços diversos de alimentação e Shows noturnos (MEYER, 2007).

Segundo Meyer (2007, p. 34) “Certamente há turistas que buscam também preços acessíveis e procuram restaurantes econômicos com preços moderados, como é o caso dos Coffee Shop que oferecem um bom serviço rápido e com preços acessíveis”. Mas há turistas que buscam além da viagem, o acesso ao mais requintado serviço de restaurante e hotelaria. Disposto a pagar pelo tratamento especial, esse cliente é recebido por funcionários de fino trato, capacitados para oferecer um serviço completo. Entre esses, pode-se citar os restaurantes gourmets que se especializam em levar ao cliente a melhor comida, variada e aprazível a todas as culturas.

A bebida também é um toque especial, preparada para agradar paladares exigentes. Outra forma de atrair benefícios financeiros com os clientes é o oferecimento de uma casa especializada em banquetes, que muitas vezes se realizam no próprio hotel. Os banquetes podem ser realizados ao gosto do cliente e ao valor que ele poderá dispor pelos serviços (MEYER, 2007).

Atualmente há outras formas mais independentes de permitir ao cliente maior liberdade ao se direcionar a locais propriamente estabelecidos com máquinas para atender ao cliente, com café, bebida, etc. Nesses casos, os serviços necessitam de uma gestão eficiente que possa gerar ao cliente os interesses do cliente, portanto, tais serviços exigem profissionalismo, assimilação das operações básicas para cada tipo de serviços e torna-lo mais rápido e qualificado (CRUZ, 2017).

As gestões de restaurantes têm um papel fundamental na supervisão dos serviços gerais, desde a produção de alimentos e bebidas, até a observância do tratamento adequado aos clientes por parte dos funcionários. O gerente deve ser conhecer outras línguas para comunicar-se melhor com clientes, e manter-se atento a todos os detalhes, assegurando o máximo ao cliente (CRUZ, 2017).

Os serviços são atualmente a grande perspectiva do mercado, e se conduz por uma dinâmica totalmente ligada aos interesses e desejos dos consumidores usuários dos serviços. O mais importante é o Marketing que define os padrões de qualidade de um restaurante. Portanto, a palavra de ordem é a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, a cortesia, a hospitalidade e o diferencial que expressa o cuidado em tratar bem. Um dos padrões de mercado para manter a qualidade é a redução dos custos e aumento da produtividade, tais operacionalizações demandam organização (COSTA, 2016).

Os serviços voltados ao atendimento ao cliente, especialmente em uma realidade de hospitalidade turística, quando existem procura por pontos turísticos, os restaurantes passam a fazer parte do contexto de entretenimento e cultura.

A hospitalidade em um restaurante possui um impacto econômico, mas que traz resultados. Neste sentido, a gestão de recursos humanos em relação aos serviços prestados ao cliente se constitui na base de uma gestão eficiente para definir uma visão estratégica para a qualidade dos serviços prestados ao cliente (CRUZ, 2017).

A criação de um verdadeiro padrão de eficiência implica em formas inovadoras de atuação da gestão direcionada ao empenho na busca de estratégia de serviços para uma nova geração de valores na qualidade empresarial para que o restaurante, possa estar em condições de concorrer com outros e se posicionar no mercado (OLIVEIRA; MORETTI; POZO 2015).

A posição de mercado implica em estratégias da gestão em criar atrativos culinários, promoções, bons preços, bom atendimento, qualidade e inovação, além de um ambiente acolhedor (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

Conforme Cruz (2017, p. 56) “existem vários fatores se conectam para produzir a satisfação do cliente: qualidade no atendimento, funcionalidade, excelente distribuição e bom atendimento”. Em cidades turísticas, a pressão maior sobre os restaurantes é o nível de concorrência que é extremamente acirrada, sendo fundamental para qualquer gestão criar um ambiente produtivo propício associado às necessidades dos colaboradores de suprir as carências em termos de conhecimentos, habilidade e atitudes no desempenho das tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização.

Segundo Costa (2016, p. 106):

Quando se fala em atendimento ao público, tem-se a impressão de ser uma atividade simples e sem necessidades de muitas habilidades e depende do ser humano, de sua boa vontade, do seu conhecimento, de sua presteza, sua agilidade e seu bom senso. Trata-se de uma atividade social que muitas vezes vem intermediar e colocar em ação diferentes sujeitos em um cenário específico, visando dar uma resposta as mais diferentes necessidades. A tarefa de atendimento quase sempre é uma atividade fim, resultante de um processo que envolveu várias atividades, sendo uma atividade de caráter social pois, envolve a organização, o funcionário e o usuário (COSTA, 2016, p. 106).

O caráter social do atendimento ao público se manifesta, sobretudo, pela via da comunicação entre os participantes, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas, levando-se em consideração que o serviço de atendimento ao público é um processo resultante da interação dos fatores acima citados bem como o comportamento do usuário e a conduta dos colaboradores envolvidos direta ou indiretamente.

Payne-Palácio e Theis (2015, p. 45) avalia que “a gestão da qualidade em restaurantes se tornou mais complexa, exigindo os meios de atingir níveis de qualidade no atendimento”, os quais passaram a depender de diretrizes pautadas em planejamento e conformidade com a norma ISO 9001, na medida em que as várias alternativas favorecem uma maior capacidade de atender bem.

Os grandes desafios a serem enfrentados partiram das dificuldades das empresas de aplicar avaliações estratégicas em relação aos resultados na aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade, especialmente quando se trata do uso de indicadores de desempenho. De modo que essa fase de reestrutura tem se

intensificado nas empresas de serviços ao longo das últimas décadas, sendo imprimidas nesse contexto, as mudanças que imperam tendo como foco o cliente e suas necessidades (PAYNE-PALÁCIO; THEIS, 2015).

A gestão da qualidade na prática em pequenas e médias empresas ainda exige uma dinâmica mais focada no funcionamento do modelo de gestão adotado a fim de que possam oportunizar experiências e contexto que determinem os subsídios valiosos para a tomada de decisões em relação à manutenção estratégica na gestão, contemplando que sempre que necessário às mudanças para a melhoria contínua dos processos (OLIVEIRA, MORETTI; POZO, 2015).

As grandes mudanças no mercado para o setor de serviços, especialmente de atendimento ao cliente, determinam estratégias específicas na medida em que se trata de cliente externos que tem diferentes tipos de necessidades e perspectivas que exige das empresas um olhar atento para o bom atendimento, como gestão estratégica pautada na qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor (NISHIO; ALVES, 2019).

Um dos aspectos mais importantes de um restaurante ou rede de restaurantes são os equipamentos e suprimentos que dispõe ao consumidor. O gerenciamento de suprimentos e equipamentos devem ser regidos por um planejamento adequado de equipamentos como louças da melhor qualidade, aparelhos de jantar, talheres, copos, uniformes para os funcionários, toalhas, guardanapos e *napperons*, mesmo que o local tenha uma atmosfera simples, os equipamentos devem expressar bom gosto e qualidade (COSTA, 2016).

A qualidade e especialização das compras também se constitui de um fator fundamental para oferecer qualidade, partindo dos fornecedores, e de uma gestão preparada para averiguar produtos e técnicas que avaliam a qualidade dos produtos com fatores de seleção que possam especificar a qualidade dos equipamentos e suprimentos (CRUZ, 2017).

Na organização do restaurante é imperativo que os funcionários e o equipamento do restaurante estejam sempre impecáveis. As orientações que dizem respeito à compra, ao inventário e à subsequente lavagem dos uniformes e roupas de mesa irão influir nas normas de aparência. Muitas operações referentes aos alimentos e bebidas em hotéis e restaurantes tem disponíveis três uniformes completos para cada funcionário (MEYER, 20070).

Seguindo este plano funcionário pode guardar um, lavar o outro e usado terceiro. Deve-se ter também uma reserva para funcionários que sujam o uniforme durante seu turno; neste caso, a troca de uniforme se faz necessária para que as exigências de limpeza e qualidade do restaurante sejam mantidas.

Os níveis paridade de inventário para roupas de mesa (toalhas e guardanapos) são geralmente mais altos do que os dos uniformes. Muitos estabelecimentos usam o nível de paridade, de inventário de quatro conjuntos para cada turno movimentado. De acordo com esse sistema, um conjunto está em uso, o segundo na lavanderia, o terceiro na prateleira e o quarto na reserva. As roupas precisam "respirar entre os usos para conservar a boa qualidade e ter uma longa vida (NISCHIO; ALVES, 2019).

5.2 Aspectos gerais da Gestão de Restaurantes

A gestão de restaurantes pode ser definida como uma atividade que envolve os processos organizacionais se constituindo em estratégias e planejamento na melhoria do atendimento ao cliente em termos de hospitalidade, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos de obter um eficiente gerenciamento de qualidade. Na prática, a gestão de restaurantes depende da coordenação de recursos humanos e materiais imprescindíveis nos aspectos técnico-operacionais e de relações humanas com os clientes (AZEVEDO; MOURA; SOUKI, 2017).

Sob essa perspectiva, a gestão de restaurantes implica em gerenciamento de recursos humanos tem por finalidade qualificar recursos disponíveis, de modo que estes possam garantir a melhoria dos processos internos e nos departamentos que dependem de resultados de desempenho no atendimento direito ao público ou cliente externo envolvendo uma relação entre atendente e o cliente, permitindo a confiabilidade deste no desempenho dos serviços prestados (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

Uma boa gestão de restaurantes abrange os planos e políticas de investimentos em recursos humanos qualificados, para oferecer condições de estimular uma cultura voltada para a qualidade no atendimento e no produto ofertado: bons cozinheiros, um chef qualificado em gastronomia e uma estrutura ordenada de suporte para atendimento ao cliente (MEYER, 2007).

A gestão de restaurantes implica em uma política específica com técnicas e métodos que favoreçam a aquisição de conhecimentos em educação, a partir da implantação de treinamento de pessoal e estratégias de desenvolvimento de recursos humanos que possam permitir ao gerenciador intervir nos processos de melhoria de qualidade no atendimento ao cliente (PAYNE-PALÁCIO, 2015).

A gestão de restaurantes passou a ser uma forma de planejamento dos processos decisórios referentes à qualidade do produto e do atendimento ao cliente. Os restaurantes são uma espécie de ponto de encontro de pessoas para conversar e saborear deliciosos pratos exóticos, à moda da casa e às bebidas das mais refinadas e sutis. O gasto com alimentos, bebidas, hospedagem e serviços gerais no mundo do turismo abarca um percentual de 39% e estabelecem uma indústria de serviços totalmente voltada para hotéis, restaurantes, resorts, etc (IDEM, 2015)

O avanço da tecnologia favoreceu a gestão de negócios a partir da aplicação de ferramentas para dar suporte nas resoluções cotidianas da gestão de restaurantes, possibilitando a realização de relacionamento com clientes e plano de marketing para determinar um diferencial competitivo no mercado (NISCHIO; ALVES, 2019).

Por meio de ferramentas tecnológicas a gestão pode exercer um avanço em termos de bom gosto, a partir do processo de integração com um cardápio digital trazendo os preços, as ilustrações dos pratos e iguarias especiais para um rápido atendimento.

De modo que a contratação de pessoas para realizar um serviço de entregas por meio de telefone ou internet sem a intervenção do garçom tem ganhado destaque no setor de restaurantes. Nessa perspectiva, essa modalidade conhecida como “*Ifood*” tem conquistado muitos clientes (COSTA, 2016).

Um restaurante precisa de um plano de marketing eficiente de sua gastronomia, do seu ambiente sobre os pratos especiais e serviços no local, possibilitando uma extensão com a clientela por meio da divulgação.

A publicidade é uma estratégia que o setor de restaurantes deve manter uma relação direta de informações com os clientes, além de favorecer um controle interno sobre os estoques, o fluxo de caixa e o planejamento de custos (OLIVEIRA, MORETTI; POZO, 2015).

No setor de restaurante é fundamental levar em consideração os clientes e as restrições próprias da operação quando são tomadas as decisões sobre a qualidade.

Os funcionários do departamento de compras podem ajudar nessas decisões; obtendo informações dos fornecedores, discutindo alternativas com os representantes dessas firmas e trazendo amostras para análise e considerações (MEYER, 2007).

A gestão de restaurantes exige decisões de compras, acrescentando outros tipos de preocupação quanto à qualidade dos suprimentos e equipamentos de restaurantes. No momento de se estabelecer exigências de qualidade para esses itens, as ideias e sugestões dos próprios clientes também ajudam muito (IDEM, 2007).

Em algumas operações de hotéis e restaurantes, a preocupação com a qualidade força o conselho executivo a tomar decisões sobre os suprimentos e equipamentos do restaurante. (Em muitos hotéis, o conselho executivo é constituído pelos chefes de departamento, assistentes e gerentes gerais residentes, diretor geral e outros funcionários de alto nível). A gerência usa esse recurso porque reconhece que decisões de qualidade sobre o departamento de alimentos e bebidas têm um impacto sobre a imagem de todo restaurante (COSTA, 2016).

Nos estabelecimentos de maior porte, os detalhes das exigências de qualidade são muitas vezes enviados ao departamento de compras. Em estabelecimentos menores, os detalhes podem ser dados na hora do preenchimento do formulário específico de compra. Depois de preenchido o formulário, este deve ser enviado com uma carta de acompanhamento a todos os fornecedores qualificados já que a especificação detalha as exigências mínimas de qualidade do produto de que se necessita as chances são boas de que todos os fornecedores cotizem os preços para um mesmo tipo de produto, tornando assim mais fácil fazer uma escolha baseada no custo (COSTA, 2016).

Depois de receber as diversas propostas de preços e tomar uma decisão quanto à compra registra-se a informação apropriada num formulário de compra. É pouco provável que os funcionários de um restaurante se lembrem da cotação de preço dos itens e quantidades pedidas. O registro de compra documenta essa informação e é útil quando se recebe os produtos (CRUZ, 2017).

O controle dos equipamentos do restaurante é também uma forma importante de gerenciar o patrimônio, o mau uso dos equipamentos devem ser evitados, os funcionários podem ser treinados para o uso de tais equipamentos e usa-los de forma adequada. No caso de perdas, considera-se que houve mau uso dos equipamentos,

fato que se constitui em desperdício (NISCHIO; ALVES, 2019).

A gestão de restaurante eficiente depende do controle de estoques, das provisões e dos equipamentos do restaurante, cujas operações de qualquer tipo de restaurante demandam uma variedade de suprimentos, de avaliação de estoques e equipamentos para que os clientes possam ser servidos adequadamente (OLIVEIRA; MORETTI, POZO, 2015)

Costa (2016) avalia que o gerenciamento dos suprimentos, estoques e equipamentos de um restaurante deve ter como planejamento fundamental, os procedimentos de compras, seguidos pelos de recebimento, estoque, emissão e controle que fazem parte dos princípios básicos de gerenciamento que devem ser praticados pelas pessoas responsáveis por cada uma destas atividades.

No caso das compras, os restaurantes exigem compras que possam fornecer qualidade, custos e preços. As compras de abastecimento é um fator da maior importância e implica em planejamento dos suprimentos, o que determina a necessidade de metas. A gestão de restaurantes representa um processo contínuo de decisões que devem se pautar pelos critérios de qualidade que irá influir no produto apresentado aos clientes e na qualidade de serviço do restaurante (MEYER, 2007)

Em termos de utensílios para ser usados nas mesas, como pratos e copos que devem fazer um conjunto combinado, de acordo com o ambiente e a estrutura de organização do restaurante. O Bom gosto, nesse processo assegura um olhar diferenciado do cliente. Nessa perspectiva, a compra dos suprimentos e equipamentos de um restaurante se constitui em uma atividade de grande importância, na medida em que as compras de suprimentos servem para manter os estoques e as necessidades dos funcionários na execução de seus serviços/produtos para atender os clientes (NISCHIO; ALVES, 2019).

O gestor é responsável pelas decisões referentes às compras e ao encaminhamento para o setor de armazenamento e estocamento. Algumas das compras de maior volume, para qualquer tipo de restaurante, são itens comuns, como talheres, pratos, recipientes para bebidas, guardanapos descartáveis ou de tecido. A quantidade desses suprimentos de restaurante é geralmente mantida pelo fator conhecido como “paridade de níveis de inventário” (COSTA, 2016).

Segundo Costa (2016, p. 76):

Quando um estabelecimento usa o método de “paridade de inventário”, o gerente de A&B deve determinar as paridades de níveis corretas. Se existe excesso de estoque de suprimentos, podem ocorrer problemas como o cashflow, roubo ou desperdício de espaço no almoxarifado. Se, pelo contrário, as quantidades forem insuficientes, o gerente de A&B pode ter que mudar seus procedimentos operacionais ou enfrentar a insatisfação dos clientes (COSTA, 2016, p. 76).

Sob essa perspectiva, a paridade de inventário determina uma visualização geral de manutenção dos estoques de alimentos e bebidas. A importância do nível específico de paridade de inventário a ser mantido favorece ao gerente estabelecer as necessidades próprias da operação de produção, à fim de tornar os serviços rápidos e qualitativos (MEYER, 2007).

A gestão de restaurante exige uma avaliação de vários fatores, tais como: número de lugares, horas de operação diferentes tipos de suprimentos necessários, disponibilidade dos suprimentos, frequência e tipo de procedimentos da máquina de lavar pratos, etc. Costa (2016, p. 59) avalia que:

O gestor também deve decidir sobre até que nível mínimo a paridade de inventário pode chegar, antes de fazer um pedido que a faça subir ao nível estabelecido. Uma vez estabelecidos os níveis de paridade para um restaurante, o gerente deve reavaliá-los frequentemente para ajustar quaisquer mudanças decorrentes das operações de serviço. Seguem algumas regras básicas para ajudar os gerentes de A&B a estabelecer seus níveis de paridade para os diferentes suprimentos (COSTA, 2016, p. 59).

Os níveis de paridade de inventário é um instrumento de apoio importante na gestão de restaurantes, representando que esse método auxilia o controle interno das operações.

Conforme Nischio e Alves (2019, p. 45), “os níveis de paridade de inventário podem partir das louças que devem incluir um aparelho completo no restaurante, um aparelho completo em uso (na máquina de lavar, em trânsito, etc.)” e um aparelho completo na reserva (no almoxarifado). Em um restaurante a louça é muito importante, pois representa a capacidade do ambiente de receber clientes em relação às quantidades de um pedido:

1. Pratos rasos —2 a 3 vezes o número de lugares
2. Pratos fundos —2 a 3 vezes o número de lugares
3. Pratos de salada/sobremesa — 3 a 4 vezes o número de lugares
4. Pratos de pão —3 a 4 vezes o número de lugares
5. Xícaras —3 a 4 vezes o número de lugares

6. Pires —3 a 4 vezes o número de lugares
7. Pratos de frutas/lavandas — 2 a 3 vezes o número de lugares
8. Açucareiros — 1/2 a 1 vez o número de lugares

Sob essa perspectiva, a gestão de restaurantes implica na compra de louças para uma operação de alimentos e bebidas. Nos restaurantes que possuem diversos locais de alimentos e bebidas, cada um com um tipo diferente de louça, se faz necessário manter um constante controle sobre o uso de louças diferentes em cada local.

Em um ambiente refinado, as louças devem ser diferenciadas para cada situação, o gera uma grande quantidade de louças no inventário e, frequentemente, esse inventário alto representa uma evidente necessidade de controle de uso e aplicabilidade em cada ocasião. De modo que em um ambiente refinado se faz necessária uma apresentação de classe aliados à alta qualidade que esses suprimentos especiais (COSTA, 2016).

No caso da compra adequada de aparelhos de jantar, talheres e copos, Costa (2016) avalia que é necessário manter aparelhos especiais ou refinados em três conjuntos para cada lugar. Para o conjunto de copos, a regra é de ter uma paridade de Inventário de três copos (água, vinho branco e vinho tinto), dos mais usados, para cada lugar.

Em relação aos uniformes, toalhas, guardanapos e *napperons* que fazem um conjunto importante de peças de inventário que são essenciais para que os funcionários possam criar um ambiente elegante e receptivo e que o equipamento do restaurante esteja sempre impecável (NISCHIO; ALVES, 2019).

Conforme Cruz (2017, p. 98):

As orientações que dizem respeito à compra, ao inventário e à subsequente lavagem dos uniformes e roupas de mesa irão influir nas normas de aparência. Muitas operações alimentos e bebidas em hotéis e restaurantes devem ter disponíveis três uniformes completos para cada funcionário. Seguindo este plano funcionário pode-guardar um, lavar o outro e usado terceiro. Deve-se ter também uma reserva para funcionários que sujem o uniforme durante seu turno; neste caso, a troca de uniforme se faz necessária para que as exigências de limpeza e qualidade do restaurante sejam mantidas (CRUZ, 2017, p. 98).

Os níveis paridade de inventário para roupas de mesa (toalhas e guardanapos) são geralmente mais altos do que os dos uniformes. Muitos estabelecimentos usam

o nível de paridade, de inventário de quatro conjuntos para cada turno movimentado (PAYNE-PALACIO;THEIS, 2015).

De modo que na gestão de restaurantes, o processo de especificação de compras do inventário implica em mecanismos padronizados de alta qualidade, levando-se em consideração, os clientes e as restrições próprias da operação quando são tomadas as decisões sobre a qualidade

De acordo com Costa (2016, p. 119):

Os funcionários do departamento de compras podem ajudar nessas decisões; obtendo informações dos fornecedores, discutindo alternativas com os representantes dessas firmas e trazendo amostras para análise e considerações que podem oferecer uma excelente contribuição para as decisões de compras, acrescentando outros tipos de preocupação quanto à qualidade dos suprimentos e equipamentos de restaurantes (COSTA, 2016, p. 119).

As decisões de compras na gestão de restaurantes se fortalecem com o planejamento efetivo nas operações nos restaurantes, de modo que hoje existe uma preocupação com a qualidade que tem forçado às tomadas de decisões sobre os suprimentos e equipamentos do restaurante (PAYNE-PALACIO; THEIS, 2015).

Na medida em que a gerência usa esse recurso porque reconhece que decisões de qualidade sobre o departamento de alimentos e bebidas têm um impacto sobre a imagem de todo o restaurante (NISCHIO; ALVES, 2015).

Para que os serviços se realizem com o máximo de qualidade, levando o cliente a elogiar o ambiente e evitar reclamações com o gerente, é necessário seguir algumas regras importantes: como avaliar cuidadosamente os custos dos produtos, sua qualidade e avaliar a decisão de compra, dispor de equipamentos para o serviço dos funcionários, conservação e limpeza dos equipamentos, recrutamento de pessoal para treinamento e seleção e princípios de supervisão dos serviços gerais. É fundamental que o gerente desenvolva entre o pessoal de apoio nos serviços um ritmo de disciplina, motivação e disposição entre os funcionários para buscar a qualidade dos serviços (CRUZ, 2017).

Um outro aspecto fundamental é os procedimentos de avaliação que definem os critérios de qualidade e dos recursos para o desenvolvimento adequado das atividades e funções prioritárias para que um negócio nesse ramo venha a florescer no mercado. São os princípios de excelência que fazem um negócio ser um sucesso que inclui algumas habilidades como liderança, relacionamento pessoal,

motivação, etc (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

Toda profissão exige de seus colaboradores posturas, posições e situações dos quais dependem a boa condução dos trabalhos ou funções. Nesse contexto, o perfil de um profissional de atendimento ao cliente (garçons, copeiros, recepcionista, e outros) necessitam de certas habilidades indispensáveis àqueles que pretendem se inserir no mercado como profissionais liberais do setor informal de restaurantes (CRUZ, 2017).

Para Meyer (2007, p. 111), “a competência explica a nova articulação entre a dimensão experimental e a dimensão conceitual dos saberes necessários à ação”. Assim, com a competência, toma lugar o saber-fazer proveniente da experiência prática de lidar com as pessoas em ambientes especiais.

As construções de tais competências para o animador turístico implicam em posturas e ações que exigem conhecimento, atitude, comportamento e os saberes táticos para lidar com situações que envolvem as relações interpessoais. Portanto, entende-se que as competências estão profundamente interligadas a capacidades táticas da dimensão experimental da qualificação que se reporta à capacidade de relacionamento interpessoal, iniciativa, criatividade e capacidade linguística para que o profissional que trabalho com o público, tenha sucesso (CRUZ, 2017).

Para Cruz (2017, p. 119):

A competência que pode ser sintetizada como a capacidade de enfrentar situações e acontecimentos próprios de um campo profissional, com iniciativa e responsabilidade, guiados por uma inteligência prática ao mesmtempo em que se coordenando com outros atores, favoreça a mobilização de novas competências (CRUZ, 2017, p. 119).

Note-se que o termo competência não se aplica apenas ao uso da inteligência prática, mas também remete a uma dimensão compreensiva e interpessoal subtendida como a capacidade de relacionar-se bem com os outros.

O setor de restaurantes essas competências são de grande valia e exigem uma compreensão das situações, tendo em conta os comportamentos dos outros elementos que compõem o quadro constitutivo do processo de lazer representado pelo adentrar ao mundo de um restaurante para degustar um prato especial e conversar em um ambiente agradável sob a companhia de uma boa bebida (OLIVEIRA, MORETTI E POZO, 2015).

Neste contexto, avalia-se que existe entre a competência e a dimensão

experimental da qualidade uma grande proximidade, na medida em que ambas remetem às qualidades da pessoa e ao conteúdo do trabalho.

Cruz (2017, p. 68) aponta que “a qualificação é uma mediação do processo em que se relacionam o trabalho concreto e as aprendizagens subjetivas e sociais”. E, portanto fundamental ao papel do gestor de restaurantes, na medida em que essa função vai sendo explicitada na nova conjuntura do mercado turístico, abre-se o caminho para novas perspectivas nesta área profissional.

A associação das competências está direcionada a elementos de características pessoais que pressupõem uma ideia de pessoa que em seu cotidiano estabelece uma teia de relações com grupos de pessoas. Neste contexto, a função está sempre associada ao desenvolvimento de competências em múltiplos contextos no processo de atendimento especializado em restaurantes (CRUZ, 2017).

O perfil do gestor de restaurantes deve necessariamente estar vinculado um tipo de profissional mediador, criativo e decidido para tomar posições que possam envolver situações inesperadas para ter a capacidade de mediar, intervir a criar facilidades para que as diversas atividades associadas ao turismo e entretenimento (COSTA, 2016).

Para Costa (2016, p. 133):

Atualmente tem crescido no mercado a partir de um serviço qualificado e diferenciado. Nesse contexto, tem-se atualmente, a visualização da importância dos profissionais de atendimento em restaurantes no *trade* turístico como um novo profissional de bases pedagógicas interdisciplinares que tem muito a contribuir com o turismo. As redes de excelentes restaurantes buscam desenvolver boas experiências profissionais. A função desse novo profissional do turismo volta-se para a melhoria dos serviços prestados pelos restaurantes, no desenvolvimento de ações que possibilitem a satisfação do cliente, na criação e elaboração de gastronomia diferenciadas regional e internacional (COSTA, 2016, p. 133).

Com o crescimento do turismo, o mercado se expandiu para segmentos de alimentos e bebidas especializados, de modo que os serviços de atendimento ao cliente em restaurantes de qualidade passaram a exigir estratégias de qualidade (MEYER, 2007).

O mercado de turismo favoreceu o segmento de restaurantes que se constituem também em profissões da área de turismo que requerem estudos em diversas áreas como conhecimento de línguas estrangeiras e, portanto, exige das universidades brasileiras a adaptação do currículo para atender todas as

necessidades dos futuros profissionais (COSTA, 2016)

O mercado de turismo está muito perceptível para o setor de restaurantes, os turistas adoram conhecer a gastronomia dos locais que visitam em suas múltiplas diversidades que produzem uma grande variedade de serviços e produtos especializados (NISCHIO; ALVES, 2019).

O perfil do profissional é uma questão importante por que dele dependem certamente o sucesso de sua inserção no mercado turístico, portanto, as pessoas que tiverem a intenção de trabalhar com no setor de restaurantes, a partir do atendimento ao cliente, deverão possuir facilidades de se relacionar com as outras pessoas; respeitar as diferenças e saber ouvir; ter a capacidade de tomar iniciativas sempre que for necessário; ser um bom mediador; ter espírito criativo e ser sociável; saber lidar com conflitos e divergências de modo que seja possível estabelecer um processo de hospitalidade e boa relação com os clientes (CRUZ, 2017).

5.3 O restaurante de Sucesso e a Hospitalidade

5.3.1 Conceito de hospitalidade

Atualmente o setor de alimentos voltados para a modalidade de restaurantes é um dos polos do turismo que depende diretamente do amplo conhecimento de seus empreendedores dos conceitos de gestão e qualidade de serviços ao consumidor, como atividade especializada principalmente àqueles que são referências na dimensão turística diante da multiplicidade de serviços e produtos que esse segmento abrange atualmente (CRUZ, 2017).

A hospitalidade representa uma forma especial de receber ou recepcionar a partir de atitudes e ações que possam deixar o ambiente aconchegante, portanto, a expressão cidade hospitaleira ou povo hospitaleiro se refere à maneira peculiar de fazer o outro se sentir acolhido, com tratamento personalizado (MEYER, 2007).

A hospitalidade atualmente está relacionada à qualidade dos serviços e produtos especialmente os que se destinam ao setor de turismo, como hotéis, restaurantes e resorts que exige uma atividade especializada e uma gestão de qualidade que requer um amplo conjunto de requisitos desde a fineza no atendimento, até a qualidade impecável das bebidas servidas, dos pratos

especializados, do aconchego do ambiente com um cenário criativo, inovador e cheio de acolhimento social (CRUZ, 2017).

De modo que existe uma grande importância na hospitalidade no setor de restaurante na relação com o consumidor e seus serviços diretos que tiveram um salto qualitativo nas últimas décadas em decorrência da própria conjuntura da globalização e do impulso dos restaurantes como fonte de renda de empresários, aos mesmo tempo que passou a exigir um segmento mais qualificado e organizado em termos de estratégias de hospitalidade (MEYER, 2007)

Nesse aspecto, os restaurantes nas últimas décadas apresentam uma tendência em termos de qualidade dos serviços que dependem diretamente de gerenciamento da qualidade, através do treinamento de pessoal, na diversidade de serviços oferecidos e nos custos benefícios possíveis a partir da parceria entre as agências de turismo e os restaurantes (COSTA, 2017).

De acordo com Nischio e Alves (2019, p. 56):

A importância deste ramo na economia e a definição de seus serviços, do tipo de clientela, das operações comerciais são fundamentais para a compreensão da realidade econômica, principalmente na atual conjuntura econômica em que o turismo é uma atividade em ascensão, os serviços voltados para o consumidor e suas necessidades mais requintadas viraram uma verdadeira indústria, cuja base fundamental é qualidade do sistema de atendimento e dos serviços (NISCHIO; ALVES, 2019, p. 56).

De modo que essa qualidade empresarial a partir, da gestão de restaurante, requer um amplo conjunto de requisitos desde a fineza no atendimento, até a qualidade impecável das bebidas servidas, dos pratos especializados, do aconchego do ambiente com um cenário criativo que deram um salto qualitativo nas últimas décadas em decorrência da própria conjuntura da globalização e do impulso ao turismo como fonte de renda que trouxe grandes oportunidades para empresários inovadores (CRUZ, 2017).

Desta forma, a nova realidade da expansão deste seguimento que é um fator essencial de infraestrutura do turismo. Nesse aspecto, as tendências seguem na qualidade dos serviços que dependem diretamente de gerenciamento da qualidade, através do treinamento de pessoal, na diversidade de serviços oferecidos e nos custos benefícios possíveis a partir da parceria entre as agências de turismo e os restaurantes (PAYNE-PALÁCIO; THEIS, 2015).

A importância deste ramo de restaurantes na economia e a definição de seus

serviços, do tipo de clientela, das operações comerciais são fundamentais para a compreensão da realidade econômica, principalmente na atual conjuntura econômica em que o turismo é uma atividade em ascensão, os serviços voltados para o consumidor e suas necessidades mais requintadas viraram uma verdadeira indústria, cuja base fundamental é qualidade do sistema de atendimento e dos serviços (COSTA, 2016).

Segundo Meyer (2007, p. 34),

a hospitalidade é uma forma de relação humana baseada na ação recíproca entre visitantes e anfitriões. Sempre que os humanos se relacionam, mesmo para a realização de atividades práticas ligadas a receber ou visitar alguém ou um local, o relacionamento depende dos valores daqueles que estão interagindo, ou seja, depende dos princípios que orientam as condutas dos envolvidos na relação (MEYER, 2007, p. 34).

Assim, constata-se que é fundamental a discussão sobre a hospitalidade que é muito mais do que uma simples difusão de técnicas de bom atendimento na atividade turística, pois depende de uma discussão prévia sobre os valores que devem fundamentar as práticas de recepção aos turistas. Valores novos devem ser propostos e debatidos livremente, mas nunca impostos.

Conforme Oliveira, Moretti e Pozo (2015, p. 4):

A hospitalidade comercial, quando autêntica, pode ser entendida como uma possibilidade de atrair e manter clientes dentro de um empreendimento, garantindo a qualidade das relações humanas, uma vez que o serviço prestado é generoso, não desinteressado totalmente (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015, p. 4).

A hospitalidade comercial demanda ações de profissionalização de gestores de restaurante e seus grupos de profissionais de atendimento, como estratégia para garantir a melhoria da competitividade do setor. Assim, esse ramo depende de gestão para aprimorar a hospitalidade ambiental, a recepção, as formas de manter a cordialidade e bom atendimento das necessidades dos turistas (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015)

No mercado turístico, são fundamentais os meios e esforços que sejam direcionados no sentido de se alcançar uma educação voltada para a cultura da hospitalidade, a partir do investimento na capacitação contínua dos profissionais que atuam no cenário do turismo (AZEVEDO; MOURA; SOUKI, 2017).

O estímulo ao empreendedorismo no negócio de hospedagem, atualmente se expressa como um dos polos econômicos mais importantes para o turismo local, regional e nacional. Portanto, conforme Cruz (2017, p. 121), “a hospitalidade faz parte dos negócios que envolvem o turismo e o setor de restaurantes faz parte integrante da cadeia de hospitalidade, cuidado e zelo pelos interesses do turista. De modo que a hospitalidade em um restaurante não depende somente do ambiente de modo geral, que poderá ser limpo, organizado e agradável, mas se não tiver calor humano, delicadeza e boa disponibilidade para receber, se tornará frio e sem atrativos” (MEYER, 2007, P. 32).

Assim, ser hospitaleiro significa ser atencioso e prestativo com os hóspedes, em todas as suas necessidades, como recepção, telefonia e serviços internos de hospedagem. As conjunturas organizacionais dependem de uma boa gestão e da experiência dos proprietários. A hospitalidade em um restaurante deve ser uma postura agradável, sincera na prestação do serviço personalizado, a partir de uma visão gerencial voltada para o cliente como peça fundamental (COSTA, 2016; MEYER, 2007)).

A hospitalidade como fator de qualidade ambiental e nos serviços em um restaurante poderá ser implementada através de uma política de recursos humanos, na busca de sanar todos os problemas de desempenho pela necessidade de recursos humanos treinados com qualidade. Atualmente se reconhece a importância dos recursos humanos no setor de alimentos e restaurantes e do capital humano constituído das pessoas que fazem parte da organização (MEYER, 2007).

O fator referente à ausência de treinamentos de pessoal nos restaurantes faz parte das condições que levam o empreendimento a uma propensão à falência. Os principais problemas de administração nos restaurantes se caracterizam pela falta de treinamento dos profissionais, que proporcionam um mau atendimento e a falta de um departamento de Recursos Humanos para treinar os profissionais (CRUZ, 2017).

De modo que um restaurante de sucesso deve ser um empreendimento que tenha um bom prestígio perante os seus clientes, não é necessário apenas ter boas instalações e excelente localidade, mas manter um atendimento especializado com funcionários preparados e motivados (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

Os Empresários do ramo de restaurantes devem ter a consciência de tornar o atendimento mais efetivo à vinda dos clientes, a partir de certas particularidades

organizacionais e operativas que permitam o máximo de conforto, bem estar e gastronomia diversificada (MEYAR, 2007)

A gestão de restaurantes implica em processos que se referem às contratações, as quais se constituem em uma medida administrativa que impõe um bom departamento de Recursos humanos que seja capaz de selecionar e avaliar o perfil dos profissionais. A triagem é um instrumento de avaliação que pode incluir os testes e entrevistas, facilitando assim, a verificação da capacidade de entrosamento e verificação de seu desempenho comunicativo, sua capacidade de dar atenção e ser hospitaleiro (CRUZ, 2017).

Esse tipo de gerenciamento exige uma estruturação na organização do trabalho e na cultura de bons restaurantes, a partir da qualidade dos serviços, só é possível com uma administração flexível e competente, e que investe em um sistema de seleção e recrutamento para o corpo de funcionários e em pesquisas que geram informações de grande peso, acerca da preferência e das peculiaridades para oferecer um serviço personalizado (COSTA, 2016).

Nos restaurantes existem muitas faltas cometidas pelos profissionais no ramo de gastronomia, como a falta de treinamento das telefonistas para reservas, recepcionistas e das que trabalham com bebidas e gastronomia. O recepcionista deve ter uma dedicação especial com o uso de comunicação rápida e eficiente. O profissional de reserva deve procurar a melhor maneira de atender a reserva (MAYER, 2007).

De modo que essas ações são imprescindíveis para a qualidade dos serviços e o sucesso do restaurante. A implantação de um sistema de gestão de restaurante eficiente, implica na realização de seleção e recrutamento que se farão as condições efetivas de auxiliar o gestor a escolher o candidato certo para cada atividade dentro do sistema de produção que implica em controle e planejamento de ações (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

Toda essa estruturação na organização do trabalho e na cultura da hospitalidade, a partir da qualidade dos serviços, só é possível com uma administração flexível e competente, e que investe em treinamentos para o corpo de funcionários, e em pesquisas que geram informações, acerca da preferência e das peculiaridades para oferecer um serviço personalizado ao turista (COSTA, 2016).

O ambiente deve também ser considerado hospitaleiro quando oferece as condições confortáveis que lembram uma casa agradável e com detalhes de bom

gosto que estimulem a criatividade e o pensamento abstrato. Esse processo exige um cuidado especial com a aparência do ambiente: a cor, os móveis e sua posição, os artefatos que enfeitam o ambiente, o mobiliário e a forma como se apresentam os pratos de demonstração da gastronomia (CRUZ, 2017).

Um ambiente hospitaleiro depende de uma boa estrutura mobiliária, ou seja, os móveis representam o aspecto de bom do ambiente. Os móveis de um restaurante podem ajudar a criar qualquer ambiente que o decorador deseje para o local, a fim de obter uma atmosfera diferenciada (NISCHIO; ALVES, 2015).

Como os móveis são caros, deve-se equacionar os custos com o nível de qualidade e a imagem que se quer para o restaurante. É preciso calcular cuidadosamente o limite de gastos para essa operação e comprar os móveis por um preço que não ultrapasse o orçamento fixado (NISCHIO; ALVES, 2015).

Cruz (2017) analisa que na escolha dos móveis, um dos fatores mais importantes a ser considerado é o conforto dos clientes. A única exceção a essa regra é a dos restaurantes de *fast food* que usam cadeiras pouco confortáveis para que os clientes não se demorem muito, permitindo assim um fluxo maior de clientes.

Na visão Do Mesmo autor:

A área de ação e o espaço entre as mesas devem ser bem distribuídos. Quando os decoradores escolhem os móveis para um restaurante, não se deve permitir que deem uma prioridade maior à decoração e ao ambiente do que aos clientes. Isso nunca deve acontecer. Em relação aos clientes, a compatibilidade com a decoração deve vir sempre em segundo lugar. Outros fatores a serem considerados na escolha dos móveis é o total de pessoas integrantes dos diversos grupos que se pretende receber, o número de refeições a serem servidas, o espaço disponível e a largura das passagens (COSTA, 2016, p. 133)

Em termos de mobiliários de restaurantes, o bom gosto e a adequação ao ambiente e ao estilo que os donos pretendem implementar, a partir de uma determinada temática ou modalidade de restaurante que possa trazer à tona na memória e na mentalidade dos clientes a uma determinada época ou dimensão histórica (NISCHIO; ALVES, 2015)

Um exemplo de estilo é a madeira que se caracteriza como um tipo de material mais usado para os móveis de restaurante, na medida em que favorece diferentes tipos de ambientes. De modo que existem muitos tipos e acabamentos de madeira. Portanto, não representa problema misturar uma determinada madeira com uma decoração específica produz um ambiente cheio de aconchego, bem estar e

hospitalidade, pela simplicidade e o requinte ao mesmo tempo (IDEM, 2015).

Os metais, incluindo alumínio, ferro, bronze e cobre, são também populares nos restaurantes e podem produzir um efeito de hospitalidade no ambiente associado a um atendimento especial.

A hospitalidade também se faz a partir da criatividade do designer do ambiente, os turistas gostam de inovação, portanto, os restaurantes mais hospitaleiros são os que apresentam uma atmosfera de bem estar (MEYER, 2007)

Costa (2016, p. 97) avalia que:

O tamanho e a forma da mesa são também escolhas a serem pensadas. Asmesas devem combinar com as cadeiras, proporcionar altura adequada entre o tampo da mesa e a base da cadeira (0,77 cm) e combinar com as outras mesas do restaurante. Nas mesas, o tamanho do tampo também é importante: sendo maior, proporciona mais conforto em relação ao espaço a ser usado e maior possibilidade de lugares (COSTA, 2016, p. 97).

Um restaurante hospitaleiro além da forma de receber o cliente, se inspira em seu conforto em sua acomodação, boa iluminação e espaço. Para a acomodação de grupos com diferentes números de pessoas, é necessário uma certa quantidade de mesas de diversas formas e tamanhos, que realçam a aparência do restaurante (AZEVEDO, MOURA; SOUKI, 2017).

As mesas redondas que abaixam as bordas e se transformam em quadradas são muito práticas porque permitem acomodar, dependendo das circunstâncias, grupos maiores em um espaço menor, voltando-se a usufruir desse espaço quando o número de pessoas for menor (CRUZ, 2017).

De acordo com Cruz (2017, p. 154):

As mesas de armar são essenciais para os banquetes e reuniões, sendo encontradas em diversas formas e tamanhos. Essas mesas devem ser fáceis de transportar, empilhar e guardar. Muitas vezes já vêm com o tampoforrado para que as toalhas sejam colocadas diretamente, mas esse forro costuma ficar danificado pela maneira imprópria com que se lida com as mesas na hora da arrumação. Todas as cadeiras devem ser duráveis, firmes, fáceis de limpar e adequadas ao local e sua decoração. Em alguns casos, o design das cadeiras modernas segue mais a moda do que o conforto e a segurança. Por essa razão, é bom escolher cadeiras com assentos, encostos e pernas que não se projetem muito para fora, ocupando o lugar das passagens, e verificar o ângulo das pernas das cadeiras para que clientes e funcionários não tropecem nelas. É importante, também, escolher cadeiras construídas solidamente para evitar que se quebrem ou firam os clientes. Essas sugestões servem para qualquer tipo de cadeira que se escolha (CRUZ, 2017, p. 154).

De modo que em um ambiente como um restaurante, as cadeiras devem ser

confortáveis, do ponto de vista do cliente se sentir em um local em que o espaço o faz se sentir acolhido depende muito dos mobiliários (NISCHIO; ALVES, 2019)

As mesas e cadeiras para restaurantes devem suportar uso contínuo e prolongado, mas acima de tudo devem ser confortáveis, fortes e duráveis que possam trazer ao mesmo tempo leveza e charme ao ambiente (IDEM, 2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu demonstrar a nova tendência da expansão da gestão de restaurantes com ênfase à hospitalidade, evidenciando-se que a compreensão do termo hospitalidade representa uma forma de receber bem, de acolher. De modo que a função da gestão de restaurantes é determinar mecanismos estratégicos, a partir de planejamentos e ações que possam desenvolver uma organização interna com base em ações de controle sobre as operações rotineiras do restaurante.

O estudo demonstrou que existem diversas variáveis voltadas para a busca

de qualidade no atendimento de clientes, especialmente, se considerando que se trata de um ramo de atividade associada ao turismo, o que representa a necessidade de criar estratégias de melhoria no atendimento, trazer diferenciais em termos de gastronomia, bebidas e um ambiente aconchegante.

O termo hospitalidade tem uma transição entre aspectos referentes ao esforço de oferecer um ambiente cheio de inovações e capacidade de atender as necessidades dos clientes e a habilidade de fornecer ao mesmo tempo um ambiente estimulante e uma recepção ao cliente agradável. A importância atual do termo hospitalidade se integra à noção de bem acolher os turistas e todas as pessoas que desejam passar momentos agradáveis em um bom ambiente inovador.

Em termos de gestão de restaurantes, considerou-se que o segmento de serviços de restaurantes está focado nas tendências de diversidade de serviços oferecidos como ambiente prazeroso, bebidas e gastronomia diversificada, de modo que implica em uma gestão eficiente que envolve a qualidade em compras, na execução de níveis de paridade de inventário para que a organização do ambiente de produção, possa ser capaz de atender aos clientes em termos de estoques de alimentos e bebidas para serem preparados de acordo com o cardápio, a execução de fichários e fluxogramas que auxiliem na organização do trabalho.

Nos restaurantes se deve considerar a importância da dinâmica da gastronomia na estrutura de hospitalidade e na gestão de serviços, tanto a partir de uma culinária local, regional e nacional, como também internacional. Geralmente, os turistas gostam de conhecer a diversidade de novos sabores regionais, o que representa a necessidade de marketing, para trazer nesse contexto, uma curiosidade aos clientes em relação à gastronomia do restaurante.

Evidenciou-se que as condições para determinar medidas de gestão para manter um restaurante eficiente e hospitaleiro se constitui no esforço de determinar uma gestão eficiente, capaz de controlar os padrões de qualidade, evitando ações improvisadas.

Na gestão de restaurante se faz necessário obtenção dos padrões de qualidade necessários em relação aos produtos, serviços, equipamentos e recursos humanos, os quais em conjunto formam um processo que implica em controle estratégico e de planejamento que se constitui em uma tendência em relação aos setores de produtos e serviços no ramo de restaurantes devido a acirrada

concorrência.

Nesse aspecto, a gestão eficiente compreende as formas de atuar com decisões preventivas em relação às falhas e erros de organização e controle de processos, de maneira que essa dimensão se refere à priorização de políticas internas organizacionais que tem como foco o cliente e o bom atendimento.

Nessa conjuntura de mudanças produzidas pela competitividade entre os restaurantes, o atendimento se tornou um aspecto diferencial, a exemplo do atendimento personalizado e hospitaleiro.

7 REFERENCIAS

AVEZEDO, Lorna das Graças Martins Rosa P. Pinheiro de; MOURA, Luiz Rodrigo; SOUKI, Gustavo Quiroga. **Escolhendo um Restaurante: atributos importantes e suas respectivas dimensões consideradas no processo de decisão do consumidor.** Revista Turismo em Análise, Vol. 28 n. 2, maio/agosto, 2017.

COSTA, Nelson Pereira da. **Gestão de restaurante: uma abordagem do investimento até a análise de resultados.** 1 Ed. São Paulo: Editora Ciência Moderna, 2016.

CRUZ, Christian Voillot. **Para seu restaurante lucrar mais.** 1 Ed. São Paulo: Editora SESI_SP, 2017.

MEYER, Danny. **Hospitalidade e negócios.** 1 ed. São Paulo: Novo Conceito, 2007.

Nischio, Erli keiko; ALVES, Alexandre Martins. 1 Ed. São Paulo: SENAC, 2019.

OLIVEIRA, Maria da Silva; MORETTI, Sergio Luiz do Amaral; POZO, Hamilton. **A hospitalidade e a gestão de restaurantes.** Revista Rosa dos ventos – Turismo e hospitalidade, vol. 7, nº 1, p. 20-33, jan-mar, 2015.

PAYNE-PALACIO Jule; THEIS, Mônica. **Gestão de negócios em alimentação: princípios e práticas.** 12 Ed. São Paulo: Manole, 2015.

