

AS CONSULTORIAS GASTRONÔMICAS E SUA IMPORTÂNCIA NO CENÁRIO GASTRONÔMICO NACIONAL

Clayton Pedro Capellari

Economista. Mestre em Administração de Empresas (UNG), Mestre em Ciências Sociais (PUC-SP); Professor da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo –FATEC SEBRAE.

João Ricardo Lopes Doro

Graduado em Gestão de Turismo pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP e graduando do curso Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae.

Ricardo Duarte de Oliveira

Pós-graduado em Gestão de Restaurantes pela Universidade Estácio de Sá, graduado no curso de Gastronomia pela IBMR – Laureate International Universities.

Resumo

O presente artigo tem como objetivo explicar como as consultorias gastronômicas podem auxiliar os estabelecimentos de alimentação fora do lar. De forma a contextualizar o estudo, é apresentando: como surgiram as empresas de consultoria; como funciona uma consultoria empresarial; quais os números do mercado de alimentação fora do lar. Dos resultados obtidos, percebe-se que as consultorias gastronômicas podem auxiliar de formas variadas os empreendimentos de alimentação fora do lar.

Palavras chave: Consultoria, consultoria gastronômica, alimentação fora do lar, mercado gastronômico.

1 - Introdução

Durante muitos anos, empresas, governos e vários tipos de organizações têm buscado os conselhos e orientações de experts visando um aperfeiçoamento de suas atividades. Conseqüentemente, nascem as empresas de consultoria e mais recentemente as Consultorias Gastronômicas.

Como em qualquer área em expansão, o segmento de alimentação fora do lar tem apresentado um crescimento admirável, com números que não se intimidam diante de um cenário econômico incerto. Logo, entender a importância das consultorias gastronômicas na atualidade se faz necessário, já que essas podem contribuir de diversas formas para o setor gastronômico nacional.

Como questão norteadora para o presente estudo, elaborou-se a seguinte pergunta: “De que forma as consultorias gastronômicas podem auxiliar os estabelecimentos de alimentação fora do lar?”. Para responder a referida questão, este artigo tem como objetivo geral explicar como as consultorias gastronômicas podem auxiliar esses estabelecimentos. Para tanto, estabeleceram-se como objetivos específicos: entender como ocorre um processo de consultoria empresarial; apresentar os números do setor de alimentação fora do lar no país e ilustrar a importância de uma consultoria gastronômica (CG) no cenário atual.

Como justificativa de relevância social dessa pesquisa, destaca-se a atual escassez de bibliografia, estudos estatísticos, artigos científicos e documentos específicos relacionados às consultorias gastronômicas, assim como a ausência de informações relevantes que, de certa forma, possam divulgar, debater ou até mesmo, apresentar as consultorias gastronômicas e suas respectivas atividades. Até o momento da elaboração do presente artigo, foram poucas as informações encontradas sobre esse tipo de organização, sendo que as poucas obtidas, se propunham a apresentar de forma extremamente simplista e sem aprofundamento no que se refere aos serviços e estruturas adotadas por essas instituições. Outro fator que justificou a elaboração

deste estudo foi que os autores são profissionais da área gastronômica e possuem níveis relevante de experiência, conhecimentos técnicos e teóricos, acreditando possuírem capacidade de colaborar para o tema, como também divulgar, a consultoria em gastronomia em âmbitos acadêmicos e mercadológicos.

A pesquisa realizada para o levantamento dos dados aqui apresentados é denominada como pesquisa descritiva/teórica. De acordo com Veal (2011), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever ao máximo um objeto de estudo. Para o referido autor, esse tipo de pesquisa é comum na área do Turismo, gastronomia e outras consideradas relativamente novas, como gestão e inovação, já que os motivos por utilizar este método são: pelo caráter incipiente desses ramos/atividades, a natureza mutante dos seus fenômenos estudados e a frequente separação entre pesquisa e ação que envolve tais áreas. Assim, podendo considerar tais pesquisas como “mapeamentos de territórios”, Veal (2011) complementa ao alegar que grande parte das pesquisas descritivas que envolvam tais áreas podem ser consideradas exploratórias, pois buscam descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamento em áreas ou atividades que não foram previamente estudadas.

Já a pesquisa teórica objetiva traçar conclusões gerais sobre um determinado fenômeno estudado. Estudos sobre gestão, empresas de consultorias e gastronomia são, por si mesmos, campos de estudos que desenvolveram um corpo teórico, conseqüentemente dando lugar a novas pesquisas (VEAL, 2011, p. 67). Portanto, de acordo com a alegação de Veal, pode-se entender que tais áreas por estarem relacionadas com áreas de atuação, podem ser entendidas como disciplinas aplicadas (VEAL, 2011, p. 67).

A principal fonte de pesquisa para o presente artigo foram diversas bases de dados secundários. Tal método compreendeu pesquisas bibliográficas e documentais, junto à *websites*, artigos acadêmicos, reportagens e estudos estatísticos.

Por conta da escassez de estudos relacionado as consultorias gastronômicas, podemos considerar esse ramo incipiente, por conta da falta de informações, acadêmicas ou mercadológicas, referente a este tema, se enquadrando nos parâmetros citados anteriormente.

2 - O surgimento das empresas de consultorias

O conceito de consultoria não é algo recente na história da humanidade. Desde os tempos antigos, as pessoas buscavam nos guias e conselheiros algum tipo de ajuda ou orientação, com o intuito de obter informações que pudessem auxiliá-los em momentos de dificuldade. Esses guias aconselhavam e advertiam sobre diversos assuntos, como caça, agricultura, relacionamentos e guerras. De acordo com Pereira (1999, p. 40) a origem da palavra consultar ou consultoria vem do latim *consultare* e significa dar ou receber conselhos. Cunha (2013, p. 13) cita outro olhar sobre o termo ao afirmar que a consultoria é como um serviço de “aconselhamento”, realizado por meio de transmissão de um conjunto de informações que visem o desenvolvimento da organização e Block (2001, p. 22) complementa, ao afirmar que a consultoria, em sua melhor forma, é um ato de amor, pois demonstra o desejo de ser genuinamente útil aos outros. Usar nossos conhecimentos, sentimentos e sofrimentos numa jornada com o intuito de diminuir a carga dos outros.

A partir do século XIX a sociedade foi marcada pelo avanço dos processos de trabalho, resultante do aumento de tamanho e da complexidade das empresas. A partir daí, a sociedade presencia o avanço do conglomerado de organizações e com esse, surgem situações de desajustes e problemas de ordem organizacional, produtiva e de controle (CUNHA, 2013, p. 14). Diante desse cenário, surgem as primeiras teorias administrativas que evoluíram diante deste panorama, no qual experimentos e pesquisas começaram a surgir e estabelecer parâmetros e embasamento, que serviriam de referência para práticas e procedimentos objetivando a melhoria dos resultados.

Apesar disso, não ocorreu uma análise criteriosa dos processos, das possibilidades de avaliação, do aperfeiçoamento destes e das ferramentas de controle para que as necessidades gerenciais fossem atendidas, assim, abre-se espaço para o surgimento de profissionais e de empresas especializadas que passaram a fornecer tais serviços. Destacava-se nesse momento a atuação de agentes externos, considerados os “consultores” da época, que possuíam conhecimentos específicos em engenharia, contabilidade e direito. Nesse momento começam a surgir o que viriam a ser as primeiras consultorias, pois de acordo com Souza (2016, p. 4) é apenas no final do século XIX e no início do século XX que a consultoria evolui para a atividade

profissional bem definida e caracterizada como a conhecemos hoje. De tal modo, começam a surgir as primeiras empresas e fusões que se consolidariam como polos dominantes do espaço da consultoria mundial.

Dentre os países que se destacam como locais de origem das consultorias estão Estados Unidos, Inglaterra e França. Conforme pesquisa de Coget sobre o surgimento das primeiras empresas de consultoria, Donadone (2009) elenca de forma cronológica os surgimentos dessas instituições entre os anos de 1886 a 1926, assim, surgem as seguintes empresas nos Estados Unidos: Arthur D. Little, Ernst & Ernst e Arthur Young & Company, Arthur Andersen, Booz Hallen & Hamilton e McKinsey (DONADONE *apud* MONDADORE, 2009, p. 133). Na Inglaterra, tem-se, em 1849 a fundação da Price e em 1854, a fundação da Coopers. Na França, a primeira empresa instituída no país foi a Gemini Consulting, fundada no final do século XIX (DONADONE *apud* MONDADORE, 2009, p. 134).

Um fator que merece destaque para a ascensão das consultorias foi o momento pós- crise de 1929 que ocorreu nos Estados Unidos, e que por conta da mesma, fez com que o governo estado-unidense aprimorasse a legislação vigente como resposta às questões relacionadas à quebra da bolsa. Isso aumentou consideravelmente a procura pelos serviços das empresas de consultorias, já que nas duas décadas seguintes, apesar da crise e depressão econômica ocasionadas pela quebra da bolsa, ocorreu um aumento considerável de empresas de consultoria por conta das dificuldades que o mercado sentia naquele momento (CUNHA, 2013, p. 15). Portanto, as empresas de consultoria não pararam de crescer, já que o número de instituições, entre as décadas de 1930 e 1940, cresceu a uma taxa 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940, (DONADONE *apud* MONDADORE, 2009, p. 137).

Isso se deve também, por conta da Segunda Guerra Mundial, pois conforme presenciado, o governo estado-unidense contratou muitos consultores com a intenção de reestruturar as formas de gerenciamento e racionalização das áreas civis e militares da época (CUNHA, 2013, p. 15).

Cabe ressaltar que esse grande evento é um acontecimento importante na constituição do mercado de consultorias, pois de acordo com Cunha (2013, p. 15) a presença e atuação desse tipo de empresa, aumentou de maneira significativa por conta dos

esforços dos EUA em reconstruir a Europa no período pós-guerra, dessa forma, o mercado de consultorias se tornou de fato promissor quando as grandes empresas norte-americanas começaram a abrir escritórios de representação em países europeus. Como exemplo de atuação das consultorias nesse período, Donadone (*apud* Mondadore, 2009, p. 137) cita os estudos realizados pela Booz Alan & Hamilton na reorganização do exército e da marinha.

Prosseguindo sua ascensão, o mercado de consultorias ganha mais força a partir da década de 1960, quando ocorre uma penetração crescente de multinacionais americanas no mercado, principalmente com a inauguração de filiais das organizações Arthur D. Little, Booz-Allen e McKinsey na Europa.

No Brasil os primeiros contatos com empresas de consultoria ocorrem no final dos anos 1950, com a chegada da Arthur Andersen em 1957 (DONADONE *apud* MONDADORE, 2009, p. 137). Isso ocorreu devido ao crescimento da atividade industrial e que continuou a crescer, tanto com o suporte de consultorias estrangeiras quanto nacionais. Uma série de privatizações que viriam a ocorrer nas décadas seguintes junto com as aquisições e fusões de muitas empresas é que fortaleceriam esse mercado. Como exemplo, é plausível citar a empresa Telesp (empresa estatal), que na década de 1990, foi privatizada, exigindo uma reformulação da sua estrutura organizacional. Isso fez com que a atividade de consultoria ganhasse destaque, tornando-a mais conhecida e divulgada no país (SOUZA, 2016, p. 43).

De acordo com a Kennedy Consulting Research & Advisory o mercado de consultoria brasileiro é o mais denso da América Latina, apresentando a maior taxa de crescimento absoluto para o período compreendido entre 2009 e 2013, com \$ 0,72 bilhões dos \$ 1,67 bilhões da receita total em consultoria contabilizada em toda a América Latina. (KENNEDY CONSULTING RESEARCH & ADVISORY *apud* SOUZA, 2016, p. 43).

Por conta do significativo crescimento regional e global das multinacionais latino-americanas, o Brasil recebe uma penetração econômica importante, fazendo com que a inovação de produtos e serviços tenha uma ascensão considerável para a sociedade, que naquele momento possuía uma classe média em expansão.

3 - A consultoria empresarial

Com a proliferação de empresas de consultoria, diversos tipos de serviços passaram a ser ofertados, porém, para o presente item, buscou-se o foco no serviço de consultoria empresarial, deixando de lado outros serviços especializados, como consultorias de marketing, consultoria de negócios de risco, consultorias financeiras ou de moda, dentre outras. Cabe ressaltar, que o respectivo item não tem como objetivo esgotar todo o conteúdo no que diz respeito às consultorias empresariais, mas sim, elucidar as informações consideradas inerentes a respeito da atividade.

A consultoria empresarial tem como objetivo maior, auxiliar uma empresa, independente do seu ramo de atividade. Como definição de consultoria empresarial, apresenta-se a afirmação de Oliveira (1999) que a define como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume responsabilidades, nas tomadas de decisões, não tendo, o controle de nenhuma das situações em que participou.

Souza (2016 p. 4) complementa ao afirmar que a consultoria, no âmbito empresarial, é um serviço de suporte a administradores ou proprietários de empresas, visando auxiliar no processo de tomada de decisões que apresentem grande influência sobre os resultados da organização.

Independente do foco dado ao processo de consultoria, o mesmo apresentará alguns elementos essenciais, como o consultor (agente de mudanças externo), a empresa-cliente (ou empresa contratante) e os motivos ou sintomas, que percebidos em dado momento, irão sinalizar alguma deficiência na organização, fazendo com que os devidos responsáveis possam acionar o serviço de consultoria ou em cenário contrário, ao perceberem que a empresa está em pleno desenvolvimento, buscam esse tipo de serviço objetivando um crescimento ainda mais estruturado e organizado.

Faz-se importante entender que existem algumas classificações no que diz respeito aos tipos de consultorias empresariais e os serviços prestados por essas. De modo geral, é possível classificar as empresas de consultorias de duas formas: consultoria especializada ou consultoria geral. Contudo, essas classificações podem apresentar outras subclassificações, que serão discutidas mais adiante. As consultorias especializadas detêm conhecimentos em uma área específica, como *marketing*, finanças, comércio exterior, sistemas de informação, etc. Conforme afirmação de

Cunha (2013) as consultorias especializadas representam todas as empresas, instituições e/ou consultores independentes que oferecem conhecimentos e experiências específicos em determinadas áreas. Já as consultorias gerais ofertam serviços que podem contemplar todas as áreas de uma mesma empresa.

Quanto aos tipos de serviços prestados por uma empresa de consultoria, esses podem ser classificados como consultoria de pacote ou estruturada e consultoria artesanal ou particularizada. Oliveira (1999) classificou esses serviços, sendo que a consultoria de pacote é prestada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente. Com relação à consultoria artesanal, o mesmo autor a definiu como aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto através de metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas (OLIVEIRA, 1999, p. 55). Assim, as consultorias de pacote/estruturada abrangem diversos serviços que serão implantados na empresa-cliente e que abordam diversas áreas, portanto, podendo iniciar os serviços de um marco zero. Já a consultoria artesanal/particularizada é aplicada a um determinado setor ou atividade da empresa, não se atentando a outros setores ou atividades.

Quando se trata do mercado de consultorias, fica claro, que esse é um mercado extremamente abrangente, tornando difícil imaginar alguma organização que não possa ser beneficiada com esse tipo de serviço, já que esse segmento oferece um serviço flexível que vai de acordo com a necessidade do contratante.

Conforme mencionado anteriormente, existem subclassificações das consultorias especializadas e gerais, sendo elas consultores associados e consultores cooperativos. Segundo Cunha consultores associados são contratados por projeto, não possuindo vínculo permanente com a empresa de consultoria e fazem parte de um grupo de profissionais denominados associados, que estão à disposição da organização. Uma outra possibilidade que esses profissionais podem usufruir é a atuação na prestação de serviços às empresas de consultoria especializadas. Nesse caso, os associados são especialistas em determinadas áreas, mas não possuem

vínculo com a empresa, sendo requisitados por esta, apenas quando há uma demanda superior à sua capacidade de oferta (CUNHA, 2013, p. 38).

Ainda citando o referido autor, no que tange aos consultores cooperativos, o mesmo alega que os modelos de cooperativas podem ser considerados um estágio mais avançado dos modelos de associados, pois existe uma interação maior entre os profissionais, uma vez que eles atuam como sócios cooperados (CUNHA, 2013, p 39). A principal característica desse segmento é a reunião de especialistas de todas as áreas, que perceberam na cooperativa uma forma de competir no mercado de trabalho. (CUNHA, 2013, p 40).

Entende-se que de forma simples, uma empresa de consultoria atua em inúmeras áreas, seja no mercado financeiro, no *marketing*, na gestão, na área gastronômica. Porém, existe um processo composto de diversas fases que envolvem a empresa de consultoria e a empresa-cliente. De acordo com Souza (2016) existem seis fases, que foram simplificadas no quadro a seguir:

Fases de uma consultoria empresarial	
Fase 1	Oferta dos serviços de consultoria ao cliente em potencial
Fase 2	Contratação dos serviços pela empresa-cliente
Fase 3	Determinação e alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa-cliente
Fase 4	Coleta de dados e análise da situação da empresa (diagnóstico)
Fase 5	Apresentação dos dados obtidos no diagnóstico e do plano de ação
Fase 6	Aplicação dos objetivos propostos no plano de ação

Quadro 1. Fases de uma consultoria empresarial. **Fonte:** Elaboração própria.

A primeira fase entende-se como a oferta dos serviços de uma empresa de consultoria, ou seja, quando a mesma oferece seus serviços a determinados clientes potenciais.

A segunda fase é entendida como a efetivação da contratação, quando a empresa contratada redige um contrato de responsabilidades entre as partes de acordo com a proposta de serviços oferecidas anteriormente.

Como terceira fase, a determinação e o alinhamento dos objetivos da consultoria com os objetivos da empresa contratante devem ocorrer para que haja clareza sobre o que se pretende realizar.

A quarta fase é composta pelo levantamento de dados e a análise da situação da empresa-cliente, conhecido também como diagnóstico, conforme afirma Souza (2016) na quarta fase dos serviços de uma consultoria estão a coleta de dados e a análise da situação empresarial (diagnóstico). Essa fase deve ser minuciosa, para que não passe despercebida qualquer situação que possa interferir nos resultados.

A apresentação dos resultados e a proposição de melhorias fazem parte da quinta fase de um processo de consultoria. Aqui são apresentados os resultados, positivos e negativos, levantados no diagnóstico, bem como as análises e sugestões para a resolução dos problemas encontrados. Esse documento pode ser considerado o plano de ação, que de acordo com Cunha (2013) é um documento que reúne as ações a serem colocadas em prática focando a resolução da situação em questão.

A sexta e última fase é composta pela implementação das melhorias sugeridas ou execução do plano de ação. A empresa de consultoria acompanha as atividades realizadas, para que os objetivos propostos sejam alcançados.

4 - O mercado de alimentação fora do lar

O mercado gastronômico, de *food service* ou de alimentação fora do lar (AFL) tem evoluído muito rapidamente nos últimos anos, apresentando números interessantes para o setor. Atualmente, não é necessário desprender um alto valor para saborear uma refeição diferenciada e de qualidade. O que mudou também, foi a forma como as pessoas se alimentam nos dias de hoje, sinal de que a exigência do consumidor vem aumentando. São inúmeras as possibilidades para realizar uma refeição. Pode-se escolher o almoço por um aplicativo, utilizar o serviço de entrega (*delivery*) do restaurante local, almoçar na mesa do escritório ou até mesmo ir a um parque de *food trucks*¹. Sem contar as inúmeras opções de comidas saudáveis ofertadas em diversos restaurantes com uma proposta *fitness*. É importante mencionar que essa preocupação com a saúde acabou refletindo no mercado de AFL, já que essa

repercute em novas propostas de restaurantes com um interesse maior em comidas mais saudáveis e menos calóricas. Ou seja, a boa gastronomia parece estar ao alcance de todos e isso acaba por impactar o mercado de AFL. De acordo com Fonseca (2014), existem outros fatores que ajudaram a contribuir com o mercado de AFL, como o aumento de intercâmbio de profissionais, o aumento na oferta de cursos, de publicações e espaços na mídia que abordam ao tema gastronomia.

Somam-se esses fatores às mudanças econômicas e sociais que o país tem vivenciado, como aumento do poder aquisitivo da população, a mudança do comportamento alimentar das famílias, dedicando cada vez mais recursos para a compra de alimentos fora do lar, entre outros (FONSECA, 2014, p. 19). A combinação desses eventos fez com que um grande número de novos negócios surgisse e, conseqüentemente, novos conceitos foram criados ou adaptados para atender a demanda neste novo cenário.

O mercado de AFL compreende: bares, hotéis, restaurantes, padarias, refeições coletivas, *catering* aéreo, cafeterias, sorveterias, docerias, entre outros empreendimentos gastronômicos. Para melhor compreensão, abaixo temos uma ilustração que representa esse mercado.



¹ *Food Truck*: cozinha móvel, de dimensões pequenas, sobre rodas que transporta e vende alimentos, de forma itinerante. SEBRAE. *Food*

Imagem 1: Mercado de Alimentação fora do lar. Fonte: ABIA.

Um dos fatores que acarreta um impacto positivo nesse mercado é a falta de tempo dos consumidores. De acordo Dino (2017) esse fator faz com que 34% dos brasileiros gastem com AFL, quando em 1995 essa porcentagem era de 19% (BRASIL *apud* ABIA, 2014). Apenas para nível de comparação, nos EUA, 49% da população gasta com refeição fora do lar (DINO, 2017).

Os dados que apresentam uma evolução nos números do setor são recentes. De acordo com Brasil (*apud* ABIA, 2014), os números em 2014 apontavam um crescimento de 14,7% ao ano, já que os dados apresentados na pesquisa mostravam que em 2013 foi registrado acréscimo de R\$ 16 bilhões (R\$ 116,5 bilhões em 2013) comparados aos R\$ 100,5 bilhões faturados em 2012. Na época, esse crescimento fez com que o mercado de AFL apresentasse uma grande expectativa por parte de grandes redes internacionais, como Wendy's, Red Lobster, Quiznos, Carl's Jr. e Johnny Rockets (BRASIL, 2014). Outro dado importante é a geração de oportunidades de trabalho proporcionada pelo setor de AFL, que em 2014, gerou mais de seis milhões de vagas (BRASIL, 2014). O empreendedorismo é também responsável por esse crescimento, já que o setor de AFL se tornou grande atrativo para diversos tipos de investidores. Segundo o Sebrae (Mercado, 2016), três em cada dez brasileiros que são desligados de suas funções com registro em carteira, não voltam ao mercado de trabalho formal e investem os valores adquiridos com indenizações e outros benefícios no seu próprio negócio. De acordo com a analista da unidade de atendimento do Sebrae em Belo Horizonte Viviane Soares: "A formalização como Micro Empreendedor Individual (MEI) nessa atividade [AFL] é a que mais cresce. Muitas pessoas abrem um bar ou lanchonete apenas com um funcionário"². Algo que atua como chamariz para novos empreendedores para o setor de AFL são os eventos e feiras voltados para esse setor, que apresentam o que há de novo em tendências, equipamentos, produtos, *softwares*, etc. voltados para a atividade de AFL.

Truck: uma nova tendência. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

² OLIVEIRA, Janaina. Sem planejamento, de cada 10 restaurantes 5 fecham as portas em dois anos. **Hoje em dia.** Rio de Janeiro, março de 2016. Disponível em: <<http://cms.hojeemdia.com.br/preview/www/2.602/2.608/1.371256>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

Outros dados publicados pela Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), no ano de 2016 o mercado de AFL chegou a arrecadar R\$ 378, 5 bilhões (ABIA, 2017).

A ABIA elenca diversos motivos que contribuem para essa expansão, sendo a mudança do estilo de vida das pessoas; maior número de mulheres trabalhando fora do lar; maior demanda por produtos/serviços de alimentação oferecidos pelos operadores de AFL; novos formatos de negócios nos canais de AFL; parcerias de longo prazo (ABIA, 2017).

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) também contribui com a apresentação de resultados do setor de AFL. De acordo com a Pesquisa de Desempenho do segundo trimestre de 2017³ sobre o mercado de franquias, focando o segmento de alimentação que engloba bares, distribuição e produção de alimentos, docerias, sorveterias, empórios, mercados, lojas de conveniência, padarias, restaurantes de serviço completo e restaurantes de serviço rápido, teve um crescimento de 5,4% comparado ao mesmo período de 2016, chegando a um faturamento de R\$ 9,988 bilhões, ante R\$ 9,477 bilhões do ano anterior.

Um exemplo de sucesso no mercado de *franchising* é o da marca *Subway*®. Conforme reportagem no site da revista *Forbes* publicada em junho de 2015, a marca, naquele momento, possuía no Brasil o seu quarto maior mercado mundial em número de lojas, ficando atrás apenas dos EUA, Canadá e Inglaterra e segundo em rentabilidade, ficando atrás apenas dos EUA (TERZIAN, 2015).

As transformações no comportamento do consumidor acabam por favorecer o crescimento do mercado da AFL e exigem inovações por parte das empresas desse segmento. Praticidade, oferta de alimentos saudáveis e atenção à qualidade são alguns dos aspectos que devem fazer parte da oferta do setor para responder a demanda dos clientes, que estão mais capitalizados, com menos tempo e com maior acesso à informação. Por isso, os estabelecimentos que estiverem dentro do padrão do consumidor e conseguirem entrar no gosto popular através de uma comida com

³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF). **Pesquisa de desempenho** – 2º trimestre, jul. 2017. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/09/2017-Desempenho-do-Franchising-2-Trimestre.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

qualidade, saudável e com preço justo, conseguirão atender as necessidades de cada vez mais clientes.

5 - As consultorias gastronômicas

Conforme dito anteriormente, as empresas de consultorias surgem devido às diversas necessidades que o mercado apresenta. No Brasil, quando tratamos do mercado de AFL as necessidades podem ser as mais diversas possíveis, indo desde a elaboração de um novo cardápio até mesmo a criação de um novo estabelecimento. O fato é que uma CG pode auxiliar as empresas-clientes das mais variadas formas. O objetivo de uma CG segundo Vale (2015) é de criar métodos de controle de qualidade ou aperfeiçoar aquele já existente, para a realização de processos internos.

Cada estabelecimento possui controle de qualidade interno para que as atividades rotineiras sejam executadas de forma a evitar falhas durante os processos, mas nem sempre esse tipo de controle se apresenta de forma eficiente, necessitando de orientações adequadas para correção (VALE, 2015, p. 21).

De acordo com a pesquisa realizada para o presente artigo, entende-se que as CGs podem ser classificadas como uma consultoria especializada, já que prestam serviços para uma determinada área, no caso, a área gastronômica. Com relação ao tipo de serviço, as CGs podem ser classificadas tanto como consultorias estruturadas como particularizadas, pois seguem modelos estruturados aplicáveis em qualquer tipo de empresa, como também, desenvolvem projetos baseados nas particularidades das empresas-clientes. Deste modo, considera-se que as CGs prestam um serviço de consultoria empresarial.

Existem dois cenários diferentes em que uma CG pode executar o seu trabalho e isso vai de acordo com as necessidades da empresa-cliente. Ambos serão abordados nesse item em momentos distintos.

O primeiro cenário é aquele em que a empresa-cliente já existe e já está em operação e que por algum determinado motivo, resolveu buscar os serviços de uma CG. O segundo cenário é aquele em que a empresa-cliente ainda não existe, nesse caso, ela

é representada pelo(s) proprietário(s) ou sócios, ou seja, busca-se criar uma empresa do zero. Contudo, esse proprietário/sócio pode ou não possuir conhecimentos e informações sobre o seu futuro empreendimento, como público alvo, o cardápio, a tipologia do estabelecimento, a localização, informações essas, que podem ser coletadas e organizadas num plano de negócios, e isso poderá determinar o tamanho do projeto de consultoria proposto para esse cenário. Não é papel da CG elaborar um documento como esse, a não ser que, a CG seja efetivamente contratada para realizar esse tipo de projeto. Entende-se que as possíveis empresas-clientes para uma CG são todas aquelas que estão englobadas no mercado de AFL citado anteriormente.

Partindo do primeiro cenário, as razões pela qual uma empresa-cliente pode vir a contatar uma CG podem ser por um sintoma positivo ou negativo. Se for positivo, pode-se entender que a empresa-cliente está buscando um aperfeiçoamento de processos administrativos ou operacionais, relacionados a equipe, à gestão ou expansão da empresa. Porém, se o sintoma for negativo, ela poderá apresentar questões relacionadas ao financeiro da empresa; questões relacionadas ao operacional; questões de regularização, ou seja, os motivos vão de acordo com a realidade e necessidade de cada empresa-cliente e podem envolver qualquer tipo de questão ou sintoma, sejam eles administrativos, operacionais, legais e/ou estruturais.

A partir do momento em que ocorre o primeiro contato entre a empresa-cliente e a CG, é importante que aconteça a reunião inicial. Nela, a CG deverá obter todas as informações possíveis para entender qual a situação atual da empresa-cliente, para que assim, possa ser traçado um diagnóstico prévio. Num segundo momento, a CG deverá apresentar a proposta de diagnóstico, suas condições de trabalho e os custos dos seus serviços, que podemos classificar como a proposta comercial. Nas palavras de Alves (2013) a proposta comercial é um documento que apresenta um resumo da demanda, as etapas do projeto, a metodologia utilizada, o cronograma estimado e as condições de execução do trabalho de consultoria, como recursos humanos e financeiros.

Caso a proposta seja aprovada pela empresa-cliente, as partes deverão alinhar os objetivos impostos e a partir daí realizar o diagnóstico no local, onde efetivamente irão iniciar as atividades da CG. É importante notar que até aqui, as três primeiras fases de

uma consultoria empresarial já foram abordadas, conforme apresentado anteriormente no quadro um.

A quarta fase é o momento de realização do diagnóstico. Nela, a CG deve coletar e analisar todas as informações possíveis sobre a empresa-cliente. Munidos de *check-lists*, os consultores gastronômicos deverão averiguar todos os setores, todos os processos, realizar entrevistas com os funcionários, verificar equipamentos, utensílios e infraestrutura, ou seja, nenhuma informação deve passar despercebida, pois é nessa é a fase em que o profissional [consultor] reúne um grande número de informações, filtrando-as e organizando-as por meio de uma intensa interação com os setores e facilitadores designados. (CUNHA, 2013, p. 88).

Após a realização do diagnóstico, a CG deverá elaborar um documento que constará detalhadamente todas as informações obtidas na realização do mesmo que deverá ser apresentado à empresa-cliente. Um ponto importante sobre o diagnóstico, é que por mais que ele faça parte do projeto de consultoria como um todo, o mesmo pode ou não, ser contratado à parte, pois a empresa-cliente deve primeiramente contratar o produto/serviço diagnóstico, e se caso a mesma optar por dar continuidade ao projeto de consultoria, um novo contrato deverá ser assinado. Esse ponto merece destaque, já que a empresa contratante pode optar por não dar continuidade ao projeto após a elaboração do diagnóstico por qualquer motivo que seja.

O plano de ação integra a quinta fase do projeto de consultoria. Após a elaboração do documento de diagnóstico, da organização das informações e de sua análise, a CG deverá desenvolver o plano de ação. Nele, basicamente, deverão constar:

- As atividades a serem realizadas;
- Como serão realizadas;
- Por quem;
- Cronograma (quando serão realizadas).

Outras informações como materiais, equipamentos, utensílios, atividades extras podem constar no plano de ação. Ele será a diretriz para o projeto de CG. Caso seja necessária a realização de alguma atividade que não conste no plano, tanto cliente

quanto a CG deverão alinhar essa questão, para que não sejam realizadas atividades que estejam fora do escopo do projeto.

De acordo com o quadro um, a última fase de um projeto de consultoria seria a execução das atividades propostas no plano de ação. Aqui, busca-se aplicar tudo que foi proposto. A forma como essa fase se desenvolve vai de acordo com o perfil de cada CG. Portanto, é verificado se os resultados estão de acordo com a diretriz do projeto. Após a execução de cada atividade, o acompanhamento das mesmas deve ser realizado, com o intuito de encontrar qualquer não conformidade que seja. Se caso for encontrado entraves em algum processo, a CG deve averiguar o que de fato acontece e corrigir os mesmos. Verificado e corrigido, se for o caso, os resultados deverão ser mensurados e apresentados à empresa-cliente. Em seguida, encerra-se o projeto junto à empresa-cliente.

Sugere-se ainda uma sétima fase no processo de CG. Nesse caso, a manutenção dos serviços prestados. Para que esses sejam de fato proveitosos e eficientes para a empresa-cliente, é interessante que um acompanhamento pós-projeto seja realizado, pois assim, as ações poderão ter um melhor resultado. Ressalta-se que esse serviço de manutenção poderá constar no escopo do projeto inicial ou não, indo de acordo com a preferência de cada empresa-cliente.

Com relação ao segundo cenário, mencionou-se que o mesmo ocorre quando não existe uma empresa-cliente, mas sim, um ou mais proprietários/sócios que possuam uma ideia, com o objetivo de inaugurar um estabelecimento gastronômico. Os mesmos podem ou não ter noção de conceitos básicos que devem ser definidos na concepção inicial de um empreendimento gastronômico, assim, torna-se necessária a contratação de uma CG. A importância de uma CG na estruturação de um estabelecimento de AFL está no fato de que a mesma, ajuda a conduzir de forma estratégica os trabalhos a serem realizados com um conhecimento que, em muitos casos, os proprietários não possuem. As atividades exercidas por uma CG nesse segundo cenário são diferentes do primeiro, porém existem particularidades inerentes a esse cenário com relação ao anterior, no caso a reunião inicial, o diagnóstico, as tratativas, entre outros.

Partindo do pressuposto de que um determinado cliente não possui noção do que pretende construir, que o mesmo já contratou os serviços de uma CG e que uma

reunião inicial já foi realizada com o intuito de entender qual o real objetivo do cliente, deve-se primeiramente criar um conceito. Depois, outros pontos deverão ser levados em consideração ao se pensar na concepção de um estabelecimento voltado para a alimentação fora do lar que são elencados por Fonseca (2014) ao afirmar que todo restaurante tem um conceito; do mais simples ao mais sofisticado, pressupõem-se um público-alvo, um ambiente, um tipo de comida, um tipo de serviço, diversos aspectos enfim, que compõem o produto restaurante.

Assim, ao ser escolhido o conceito do empreendimento, deve-se escolher qual tipo de estabelecimento será criado. Conforme classifica Fonseca (2014) os estabelecimentos de AFL podem ser listados como restaurante tradicional, internacional, gastronômico, de coletividade e especialidades.

A etapa seguinte à escolha do tipo de empreendimento é a elaboração do cardápio. Segundo Barreto “o cardápio é um instrumento de vendas, portanto deve ser cuidadosamente pensado e elaborado. Ele faz parte do marketing do restaurante e deve estar voltado para atingir o segmento de mercado proposto.” (BARRETO, 2008, p. 22). Outros fatores importantes a respeito do cardápio são: como será feita a estruturação do fluxograma operacional e de produção das preparações, como também identificar quais os insumos, utensílios, equipamentos a serem utilizados e os possíveis fornecedores. É necessário mapear todo o ciclo de produção de um prato desde o recebimento e estocagem da matéria prima até a disponibilização do produto pronto para consumo, enumerando em cada etapa todo e qualquer material necessário. Ao final do mapeamento, entrega-se para o cliente uma relação de todos os itens com indicação de quantidade, especificação, fornecedores e custos.

Com a definição do cardápio realizada, o próximo passo é a escolha do local ou ponto comercial. Esse deve ser escolhido de acordo com as análises realizadas previamente, por exemplo, com um plano de negócios e deve estar alinhado com o conceito do estabelecimento. É preciso levar em conta, entre outros aspectos, como o ambiente que se pretende caracterizar, a necessidade de espaços de salão, em função do tipo de serviço, e de cozinha, em função do tipo de comida.

Encontrado o ponto comercial e realizado o mapeamento do processo de produção, inicia-se a estruturação da cozinha. Nas etapas anteriores todas as especificações já

foram elencadas, assim um projeto de arquitetura com *layout* da cozinha deve ser realizado. Um ponto importante sobre o projeto de arquitetura, é que a CG não é, e nem pode ser, responsável por esse projeto, cabendo a um profissional especializado em projetos para estabelecimentos gastronômicos essa responsabilidade. A CG, nesse caso, pode indicar fornecedores que venham a suprir as necessidades do projeto arquitetônico, mas caberá ao cliente a decisão final, já que a empresa de consultoria não tem poder de decisão sobre compras, transações, contratações, etc.

A partir do momento que o projeto está concretizado, ou seja, a cozinha já está devidamente equipada, assim como o salão, bar e os demais setores, chega o momento dos testes e do treinamento da equipe. Os testes devem ser realizados objetivando a identificação de qualquer e possível falha no processo e no produto final como também, a criação das fichas técnicas, caso seja identificada alguma falha no processo, a mesma deve ser corrigida imediatamente. A respeito das fichas técnicas, o Instituto Americano de Culinária destaca como é crucial o uso dessas no funcionamento do segmento ao afirmar que: “como o serviço de alimentação é um negócio, saber adaptar receitas para o uso em uma cozinha profissional específica é útil para programar, controlar custos e melhorar a qualidade do serviço”. (INSTITUTO AMERICANO DE CULINÁRIA, 2009, p.21). Alinhado o produto final, chega o momento do treinamento das brigadas, assim como outros membros da equipe, como equipe administrativa, gerentes e proprietários. Torna-se importante o treinamento de gerentes e proprietários, para que esses possam replicar os procedimentos, como também, realizar as devidas cobranças quando necessárias, já que a atividade gastronômica sofre com a falta de mão de obra qualificada, uma vez que, existe a carência de profissionais qualificados nos cargos de chefe de cozinha, garçons, maitres e gestores, por exemplo.

Com todos esses pontos estruturados e organizados, chega o momento da inauguração. É recomendada a realização de um evento só para convidados ou mais conhecido como *soft-open*, pois facilitará a visualização dos processos, como também, proporcionará ao estabelecimento receber *feedbacks*, por parte dos clientes convidados. Caso a CG identifique algum entrave nos processos do estabelecimento, a mesma deverá corrigi-los e verificar se a correção foi efetiva. Deste modo, o processo de consultoria é finalizado e as entregas devem ser feitas à empresa-cliente.

Nesse segundo cenário, recomenda-se também a manutenção dos serviços prestados, pois isso auxiliará a empresa-cliente na realização das suas atividades.

6 - Conclusão

Compreende-se que as empresas de consultoria surgiram devido às necessidades das empresas em dado momento no passado com o objetivo de auxiliá-las e, conseqüentemente, apresentaram resultados consideráveis. As mesmas exerceram e exercem papel fundamental no mercado atualmente, amparando instituições e profissionais das mais diversas áreas, ao contribuírem com seus conhecimentos e resultados concretos.

Com a realização desse estudo, foi possível entender como ocorre um processo de consultoria empresarial e gastronômica, conforme apresentado nos itens três e cinco, e também visualizar os números produzidos pelo setor de AFL expostos no item quatro, resultando no alcance do objetivo geral deste artigo. Dessa forma, com as pesquisas realizadas, conclui-se que as CGs podem auxiliar os estabelecimentos gastronômicos de diversas formas, já que possuem conhecimentos, métodos e processos estruturados, comprovando que possuem capacidade de profissionalizar os serviços prestados por estabelecimentos de AFL como também, auxiliar aqueles que buscam se lançar nesse mercado com a concepção de novas empresas. Ao visualizarmos os números do mercado de AFL, nota-se que essa atividade se mantém estável, mesmo diante de um cenário econômico incerto. Portanto, se tanto as empresas existentes como as que virão a surgir contratarem um serviço de CG, é aceitável que os resultados serão superiores, fazendo com que o mercado potencialize as suas receitas, ou seja, conclui-se que as CGs possuem uma relevância importante para a atualidade.

Devido à escassez de estudos voltados para as CGs, se mostra importante a elaboração de artigos como esse, para que assim, a atividade voltada para a AFL possa ganhar o reconhecimento necessário no país. Já que o mercado gastronômico apresenta números consistentes e com grande potencial de crescimento.

7 - Referências

- ALVES, Hugo Leonardo de Castro. **A importância da consultoria em gastronomia**. São Paulo: Portal Educação, 2013. (Administração). Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-da-consultoria-em-gastronomia/51670>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO (ABIA) (Brasil). **Mercado de Food Service**. São Paulo, 2016. (Mercado). Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2017/mercado.html>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCISING (ABF) (Brasil). **Pesquisa de desempenho: 2º trimestre 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/09/2017-Desempenho-do-Franchising-2-Trimestre.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- BARRETO, Ronaldo Lopes Pontes. **Passaporte para o Sabor**. 7 ed. São Paulo: Senac, 2008. 308 p.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRASIL. PORTAL BRASIL. **Alimentação em bares e restaurantes cresce no Brasil: Food service faturou, em 2013, R\$ 116,5 bilhões, um incremento de R\$ 16 bilhões em relação ao ano anterior**. Brasília, 2014. (Turismo). Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/06/alimentacao-em-bares-e-restaurantes-cresce-no-brasil>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- CUNHA, Jeferson Luis Lima. **Consultoria organizacional**. Curitiba: Intersaberes, 2013. 142 p. (Administração e negócios).
- DINO (Brasil). **Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar**. São Paulo, 2017. (COMUNICAÇÃO CORPORATIVA). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.
- FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 7. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2014. 203 p.

Instituto Americano de Culinária. **Chef profissional**. São Paulo: Senac, 2009. 1236 p.

JORNAL DO BRASIL (Brasil). **Mercado gastronômico é a grande aposta contra o desemprego**: Empreendedorismo cresce exponencialmente e gera cada vez mais negócios de sucesso. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/negocios-e-marketing/noticias/2016/11/14/mercado-gastronomico-e-a-grande-aposta-contra-o-desemprego/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

MONDADORE, Ana Paula Carletto *et al* (Org.). **Sociologia Econômica e das Finanças**: um projeto em construção. São Carlos: Edufscar, 2009. 380 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologias e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Janaína. Sem planejamento, de cada 10 restaurantes 5 fecham as portas em dois anos. **Hoje em dia**. Rio de Janeiro, março de 2016. Disponível em: <<http://cms.hojeemdia.com.br/preview/www/2.602/2.608/1.371256>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

SEBRAE (Brasil). **Food Truck: uma nova tendência**. São Paulo, 2017. (Análise de tendência). Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/food-truck-uma-nova-tendencia,d128e6f7c633c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

SEBRAE. **Plano de negócios**: O que é um Plano de Negócios?. São Paulo: Sebrae, 2017. Disponível em: <<http://www.rs4e.com/plano-de-negocios/>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

SOUZA, Ovanildo Gonçalves de (Org.). **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. 142 p.

TERZIAN, Françoise. (Brasil). **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil**. São Paulo, 2015. (Negócios). Disponível em:

<<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

VALE, Mayara. **Como fazer consultoria em serviços de alimentação**. Campinas: Asè Editorial, 2015. 154 p.

VEAL, A. J.. **Metodologia de pesquisa em lazer e Turismo**. São Paulo: Aleph, 2011. 542 p. (Turismo).