

## CONSULTORIA GASTRÔNOMICA

**Autor:** Moisés Costa.

Chef de cozinha, Pós – graduado, Membro da FIC BRASILE.

O gastrônomo Moisés Costa expõe nesta matéria a necessidade da consultoria gastronômica e seus eventuais conflitos.



**FOTO: Moisés Costa**

### O NEGÓCIO

A realização de um negócio depende de inúmeras tomadas de decisões, e para isso o empreendedor precisa planejar. Entretanto, como fazer um planejamento sem conhecer a fundo o universo gastronômico.

A princípio, devem constar no planejamento questões que influenciem a caracterização de uma empresa e a escolha do tema para o empreendimento, como necessidades do setor, tendências gastronômicas, deficiências existentes e potencial disponível. É necessário fazer pesquisa de mercado, análise da região e do ambiente pretendido para o negócio, além da elaboração de um diagnóstico comercial e logístico. Definindo, então, o ponto, o

público-alvo, os fornecedores e uma ideia da formação de preços, tem-se o direcionamento para iniciar o negócio. Não obstante, o planejamento vai muito além, e as tomadas de decisão ainda nem começaram! É aí que entra um especialista, o consultor gastronômico.

### O CONSULTOR

O consultor gastronômico é um profissional dotado de muita experiência - experiência essa que não se restringe somente em fazer comida, mas sim em organizar todo o negócio - também denominado “Chef. Executivo” é um especialista que atua em várias empresas, sempre no seu campo específico, ou seja, a gastronomia.

Para o empreendedor contratante da consultoria gastronômica, é muito vantajoso investir no trabalho de um *expert*, já que este não fará parte do quadro de funcionários, tratando-se de um colaborador temporário, e os gastos decorrentes da consultoria serão revertidos na rentabilidade do negócio.

A consultoria deve ser prestada por profissionais especialistas que tenham a competência de analisar todos os assuntos-problemas e auxiliar o empreendedor na compreensão dos caminhos que ele deve seguir, ou seja, mostrar a melhor maneira de solucionar e até mesmo diminuir e/ou evitar a complexidade dos assuntos-problema, e ainda aconselha-lo para novas oportunidades e nichos de mercado.

### ETAPAS DA CONSULTORIA

#### Primeira fase:

Diagnóstico do local, definição do layout, organograma, equipamentos e utensílios. Compras para o layout, pesquisa da concorrência, elaboração do cardápio, check list, ficha técnica de produção com definição de custo primário e definição dos preços de venda.

### **Segunda fase:**

Definição de fornecedores. Definição do número de pessoas a serem atendidas. Organograma de produção e organograma de serviços. Descrição de cargos e definição de salários. Entrevistas e contratações.

### **Terceira fase:**

Estratégias de vendas. Treinamento de cozinha, treinamento de bar, treinamento de recepção e treinamento de serviços. Planejamento de compras, treinamento de recebimento, organização e controle de estoque, processo de recebimento, processo de armazenagem, processo de produção, processo de descartes e detritos. Inauguração. Acompanhamentos, avaliação pós-inauguração e correção de desvios de produção e atendimento.

## **OS CONFLITOS**

É muito comum a existência de conflitos na consultoria gastronômica, em decorrência da falta de compreensão do empreendedor em relação ao papel do consultor. A começar pela identificação dos problemas - principalmente quando o empreendimento já tem certo tempo de existência e apresenta diversos vícios, fazendo com que na maioria dos casos essa identificação seja de prerrogativa do empreendedor. A identificação prévia dos problemas por parte do empreendedor torna viável um acordo contratual para a realização de uma análise para se chegar a um diagnóstico feito pelo consultor gastronômico. Neste caso, a consultoria não deve ser vendida! O empreendedor é quem deve “comprá-la” conforme a sua necessidade, é ele quem procura pelo consultor. É como a necessidade de um mecânico: sabemos que algo está errado, falamos ao mecânico o que está acontecendo com o automóvel e o mecânico faz um diagnóstico.

Todavia, não é isso que acontece. Comumente, o empreendedor espera do consultor gastronômico a identificação de todos os problemas logo no início da consultoria, o que nem sempre é possível – embora muito dos problemas podem, sim, ser identificados com uma visita no local, com a observação do layout, da operação, e do serviço prestado.

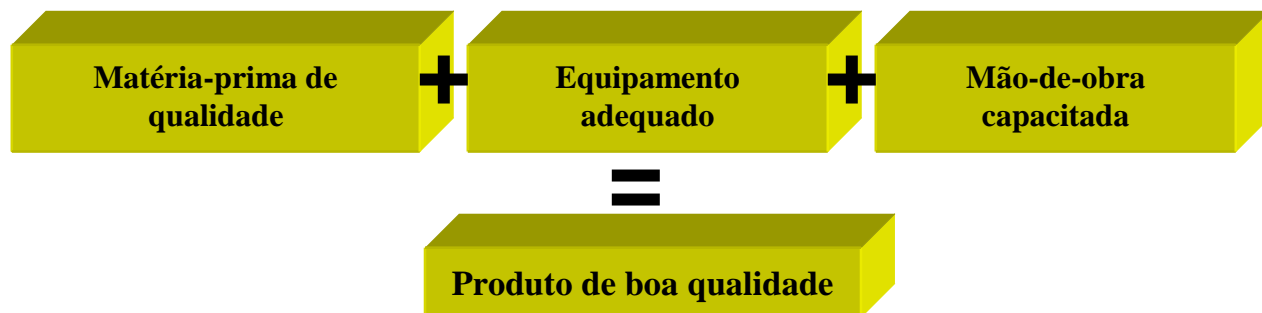
Mas, e quando o negócio ainda nem existe?

Deveria ser notório que o ideal é a contratação de uma consultoria desde a construção do prédio, para definição do local e do tamanho de cada setor. Desta maneira, é possível definir melhor o layout, os equipamentos e os utensílios que devem ser concomitantes com a elaboração do cardápio. Mas, infelizmente, muitos empreendedores ignoram esta necessidade inicial, e as decisões são tomadas a cada um do seu modo, dificultando depois o trabalho do consultor, que é chamado posteriormente a inúmeros insucessos.

Na realidade, a grande maioria dos problemas é evitada quando o consultor tem a possibilidade de montar o negócio junto com o empreendedor, e mesmo assim, conflitos devem aparecer no decorrer das atividades, isso porque a tendência é o empreendedor discordar do consultor gastronômico em vários momentos, como nas compras de utensílios e equipamentos, por modelos mais baratos e inferiores, e até mesmo excluindo da lista itens que considera desnecessários, algo que pode influenciar negativamente na definição do

layout e até mesmo na mão-de-obra, bem como na produção. Um bom exemplo disso é o investimento em equipamentos com valores elevados, mas em total desacordo com o perfil e/ou necessidades do negócio. Quando esta aquisição começa a comprometer principalmente o produto final, o empreendedor tende a duvidar da competência dos profissionais, ou até mesmo do consultor gastronômico. Em detrimento ao fato, o consultor passa a negociar com o empreendedor a aquisição de outro equipamento, tarefa difícil, por representar um grande prejuízo ao ter que desfazer do equipamento em desacordo.

É importante salientar que, para que o produto seja de boa qualidade, é necessário somar:



Não é possível melhorar a matéria-prima inferior, menos ainda trabalhar com improvisos em relação aos equipamentos. Já a mão-de-obra, exige muito tempo de treinamento, uma tarefa árdua para o consultor gastronômico.

## **1- O TREINAMENTO**

O treinamento da equipe deve acontecer sem interferências, é inaceitável, por exemplo, que instalações aconteçam durante o treinamento, o que muitas vezes não é compreendido pelo empreendedor. Quando o empreendimento ainda vai ser inaugurado, o treinamento deve acontecer com antecedência, mas com o local completamente estruturado, o layout deve estar completo, tudo tem que estar no seu devido lugar, não deve faltar nenhum equipamento e/ou utensílios, por mais simples que possam parecer, ou o treinamento estará comprometido. A matéria-prima também é essencial para a execução do treinamento, mas infelizmente é comum o empreendedor não dar prioridade para a compra de todos os insumos, e mais uma vez o treinamento é comprometido por não ser possível preparar todos os itens do cardápio. E quando o empreendimento já existe, para que não haja interferências no treinamento, os funcionários não devem estar em horário de expediente.

## **2- FATORES EXTRÍNSECOS**

Existem fatores externos que influenciam na qualidade do produto final, como: a temperatura do ambiente, a umidade relativa do ar, a circulação ou corrente de ar, o espaço necessário para o acondicionamento e até para toda a operação. O consultor gastronômico consegue prever todas estas situações, entretanto, é comum o empreendedor ignorar estas previsões, por não serem fatores intrínsecos com a produção do produto. Em decorrência à displicência do empreendedor, mais uma vez o conflito aparece ao notar que o produto não corresponde às suas expectativas.

Há casos em que o empreendedor quer economizar na mão-de-obra, contratando profissionais em desacordo com o nível do empreendimento, e ainda quer economizar na matéria-prima, discordando do consultor gastronômico na aquisição de produtos com qualidades superiores em que a diferença de preço é insignificante, ou ainda o tipo de aquisição, deixando de comprar um produto já processado, por causa de uma pequena diferença de preço que vale pelo seu custo-benefício principalmente quando verificamos o seu fator de correção, para comprar outro que ainda terá que ser processado, aumentando a exposição do produto a contaminações na manipulação, aumentando a mão – de – obra dos profissionais, a necessidade da utilização de mais espaço com utensílios diversos e elevando o tempo necessário para produção. São economias que vão à contramão do desenvolvimento do negócio.

### **3- QUEBRA DE PARADIGMAS**

Outra possível dificuldade encontrada pelo consultor gastronômico, quando todos já estão viciados, é o possível “conflito de valores”, que são conflitos com os funcionários da empresa, que tendem a ser velado, pois muitas vezes o trabalho do consultor é criar uma “nova opinião” na empresa, que pode significar a mudança de todo o processo ou fazer de forma diferente o processo já existente. Mais um motivo de uma consultoria iniciar antes da inauguração do negócio, evitando que os funcionários fiquem viciados e depois desconsiderem o trabalho do consultor gastronômico. O consultor tem que criar uma identidade de opinião, pois ele não tem poder para obrigar aos funcionários a realizar o seu pedido, ou então todo o trabalho do consultor será somente paliativo, pois na ausência deste, todo o processo voltará ao que era, e por isso é muito importante que o empreendedor dê “carta branca” ao consultor gastronômico, deixando notória a necessidade em aceitar as mudanças propostas e a necessidade da participação efetiva dos funcionários, de toda a hierarquia, e deste modo, os funcionários se comprometerão a realizar o trabalho e não suspeitarão do consultor gastronômico, ou terão receio de contrariar, assim o consultor fica isento de discriminações, de julgamentos prévios, evitando contestações e “conflitos-de-interesse” entre os setores. Todavia, acontecem revelações ocultas, de modelos equivocados, aplicados pelo próprio empreendedor, ou por uma pessoa de alto escalão, sendo este o contratante da consultoria, o que dificulta o abandono da prática no processo, por causar frustrações e magoar o empreendedor ou o contratante da consultoria, por interpretar a crítica ao modelo equivocado como sendo uma crítica pessoal, então o comum é o responsável pelo empreendimento passar a se justificar, e não a se preocupar com as ações corretivas. Está instalado, então, outro conflito.

Apesar da possibilidade de uma consultoria expor os empreendedores e consultores a situações de conflitos, situações estas que podem sim ser evitadas, são de qualquer maneira importantes para proporcionar o desenvolvimento do negócio, pois é somente por meio de discussões, com exposições dos pontos negativos e positivos, que é possível enxergar quando obtiver ou não vantagens no negócio, é importante também salientar que uma consultoria é auto-sustentável, ou seja, a própria consultoria se paga, simplesmente por gerar uma grande economia de tempo e dinheiro, viabilizando o negócio desde sua montagem e aumentando sua rentabilidade no decorrer de todo o processo. Por isso recomendo a todos os empreendedores do setor alimentício a procurar um especialista.