



VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

Hospitalidade Versus Hostilidade nas Unidades de Alimentação e Nutrição

Bruna Delchiaro Nieble¹

Resumo

Nas últimas décadas, o segmento de alimentação coletiva aumentou significativamente. Levando em consideração a competitividade entre empresas do ramo, o surgimento de diferenciais nos serviços apareceram para oferecer ao consumidor opções mais diversificadas dentro da alimentação. O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre a hospitalidade comercial oferecida ao cliente dentro dos novos diferenciais nas Unidades de Alimentação e Nutrição e o alcance de ações como confraternizações, alimentação, treinamentos e outros benefícios oferecidos aos funcionários da empresa. Com base no levantamento bibliográfico e na entrevista semi-estruturada com um funcionário da área, pôde-se observar que muitas das novas ações voltadas ao consumidor, podem vir a refletir de maneira hostil quando relacionadas aos benefícios recebidos pelos trabalhadores da empresa.

Palavras-chave: Competitividade. Alimentação coletiva. Funcionário. Hospitalidade. Hostilidade.

¹ Bruna Delchiaro Nieble, discente do mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, Bacharel em nutrição pelo Centro Universitário São Camilo especialista em Gastronomia pela Universidade Anhembi Morumbi. Professora de artes culinárias. brunanieble@gmail.com

Introdução

No final da década de 30, o governo Getúlio Vargas decretou obrigatória a existência de um restaurante em cada empresa que possuísse quinhentos funcionários ou mais. Foi nesta mesma época que surgiu a preocupação com a alimentação do trabalhador que passa o dia inteiro no trabalho. (SANTANA 2002)

Essa preocupação, futuramente veio trazer novos programas e necessidades na área da alimentação como, por exemplo, o PAT (programa de alimentação do trabalhador, criado em mil novecentos e setenta e seis).

Através do crescimento do número de empresas que oferecem esse tipo de alimentação coletiva, pode-se dizer que o mercado está cada vez mais competitivo, uma vez que cada empresa sempre oferece um ou mais diferenciais por preços cada vez menores.

Considerando não apenas o aumento de diferenciais, mas também do número de empresas terceirizadas na área, pode-se estudar também o maior número de mão-de-obra gerencial e operacional na área.

Pensando na hospitalidade comercial, tem-se uma gama de opções para serem oferecidas ao cliente das unidades de alimentação e nutrição. Para Paula (2002), os restaurantes vêm apresentando transformações ao longo do tempo e se apresentam hoje em dia como uma organização que se volta ao atendimento das necessidades e expectativas do cliente e à competitividade do setor.

Questiona-se, no entanto, a falta de uma maior preocupação atual com os clientes internos (funcionários) destas empresas de alimentação coletiva.

O artigo investiga além dos benefícios de “praxe”, como são tratados esses funcionários e como é a relação com seus gestores dentro da sua área de trabalho.

O Crescimento das Unidades de Alimentação e Nutrição

Atualmente, pode-se classificar os estabelecimentos alimentícios como sendo comerciais ou industriais. Diz-se comerciais os estabelecimentos localizados em clubes, hotéis boates, restaurantes, lojas de conveniência, bares dentre outros.

Já estabelecimentos alimentícios industriais ou institucionais como define Paula (2004), são aqueles localizados em escolas, hospitais, presídios, creches, empresas, indústrias, asilos e instalações militares.

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

Na atualidade as empresas prestadoras de serviço de alimentação coletiva ou institucional denominam-se UANs (unidade de alimentação e nutrição), pois envolvem além do compromisso com a alimentação do cliente, a preocupação com a produção do alimento e o balanceamento nutricional dos mesmos. (PROENÇA, 1997)

Para Silva (2002), a elaboração de um cardápio dentro das UANs deve partir dos seguintes itens: valor nutritivo e digestibilidade dos alimentos; filosofia da empresa quanto a benefícios; filosofia da empresa quanto às compras; mercado fornecedor/custos/rendimento dos produtos; disponibilidade e capacidade de mão-de-obra; disponibilidade e capacidade das instalações; equipamento e área física; e, principalmente o cliente.

Devido à rápida expansão do número dessas empresas de alimentação coletiva, em 1984, fundou-se a ABERC (Associação Brasileira das Empresas de Alimentação Coletiva), responsável por congregar as empresas do Brasil prestadoras de serviços de alimentação para coletividades. A ABERC criou um padrão tecnológico de segurança alimentar além de disponibilizar informações, manuais e ajudar as entidades da classe de uma maneira geral.

Segundo a ABERC o número de refeições coletivas produzidas por empresas terceirizadas cresceu muito nos últimos anos como indica o quadro abaixo:

Quadro 1 - Faturamento do setor de refeições no Brasil

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Refeições (em milhões de refeições/dia)									
Autogestão(Administrada pela Própria Empresa)	0,57	0,50	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,26	0,22
Refeições Coletivas(Prestadoras de Serviços)	4,0	4,40	4,70	5,20	5,80	6,50	7,0	7,5	8,3
Refeições Convênio (Tiquetes/Cupons para restaurantes comerciais)	3,4	3,60	3,80	3,50	3,50	4,00	4,2	4,6	5,2

Fonte: ABERC, 2008

Com o aumento do número de refeições coletivas, a mão de obra no ano de 2008 chegou a 180 mil funcionários na área. Além deste número elevado, o mercado potencial teórico de refeições está estimado em 24 milhões por dia para empregados de empresas, e em 17 milhões nas escolas, hospitais e Forças Armadas. (ABERC 2008)

Como consequência da expansão do número de empresas na área, a competitividade talvez seja um fator determinante no aumento dos diferenciais para as Unidades de Alimentação e Nutrição.

Paula (2002) ressalta que a exigência da clientela aumenta por conta do maior número de informações deixando de ser basicamente de equilíbrio nutricional, passando a ser de cardápio, *layout* do restaurante, e formas de serviço diferenciadas.

Através do crescimento dos diferenciais e empresas na área da alimentação coletiva, foi observado acima o crescimento do número de refeições e funcionários na área, o que gera um pode vir a gerar um conflito entre a gestão, os funcionários e as condições de trabalho.

A Gestão nos Restaurantes de Alimentação Coletiva

Há dois tipos básicos de gestão na área de alimentação coletiva, institucional ou industrial. São eles: Autogestão ou gestão terceirizada.

Na autogestão, a empresa, escola, hospital, indústria ou outro estabelecimento assume a gestão do restaurante, realizando assim todas as atividades necessárias como a contratação de funcionários, supervisão de produção, compras, manutenção e assim por diante.

No caso da terceirização, todas estas atividades ficam por conta de uma empresa contratada, responsável por gerir por completo o restaurante.

Em uma cozinha coletiva de médio ou grande porte, têm-se geralmente os seguintes cargos: Açougueiro; Auxiliar de copa e cozinha; auxiliar de cozinheiro; almoxarife; cozinheiro; e, nutricionista. (SANTANA 2002)

Os gestores responsáveis por comandar a cozinha, são geralmente os nutricionistas. Em pequenas unidades, tem-se apenas uma nutricionista para organizar o trabalho de toda a equipe, já em unidades de médio e grande porte há no mínimo um nutricionista para a produção (gerente de produção) e uma responsável pela unidade (gerente de unidade). Quando a empresa é terceirizada, os nutricionistas das unidades respondem às gerentes regionais e supervisores na maioria das vezes também nutricionistas.

Dentro do contexto geral da administração contemporânea, Rodrigues (1994), diz que os gerentes das organizações atuais se diferenciam dos seus pares das décadas de 50 e 60, basicamente devido ao grande número de novos e mais complexos papéis que precisam

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

desempenhar, diante do moderno contexto organizacional, fato que condicionou e exigiu uma maior preparação para o desempenho eficaz do cargo.

Wolkoff (1989), afirma que os serviços de alimentação possuem um sistema de gerência que não permite a participação dos funcionários e apresentam uma tendência a punições e prêmios, o que acaba impedindo o desenvolvimento da responsabilidade, criatividade, compromisso e organização dos mesmos.

Para Teixeira (2000), dentro de uma organização são as pessoas que detêm todo o conhecimento seja de processos de negócios, mercado atuante e conseqüentemente sobre os clientes.

Metodologia

Para este estudo utilizou-se pesquisa exploratória que procurou definir processos como alimentação coletiva, a gestão atual da mesma, o crescimento dos serviços oferecidos e os funcionários diante destas questões.

Esse tipo de pesquisa costuma ter como objetivo o esclarecimento de um campo de estudos ou a confirmação de intuições. Para Selltiz (1967), a pesquisa exploratória possui o objetivo principal de proporcionar uma maior familiarização com o problema.

Na maior parte dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de fatos ou exemplos relacionados. O presente estudo foi realizado com base em levantamento bibliográfico, e numa entrevista com um profissional da área, aliados ao conhecimento prático da autora. Assim, embora tenha sido realizada apenas uma entrevista, considera-se que os resultados podem embasar as conclusões deste trabalho, de caráter exploratório.

A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou-se da entrevista com um roteiro semi-estruturado pré-definido.

A entrevista foi feita com um *cozinheiro* de uma empresa da área de prestação de serviços de alimentação especializada no segmento de alimentação coletiva com sede na cidade de São Paulo e unidades dentro e fora do país.

Foram elaboradas doze perguntas que guiaram a entrevista, fazendo-a fluir de maneira precisa. A entrevista foi agendada previamente em local e horário conveniente ao entrevistado

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP
e ao entrevistador. Foi passada ao entrevistado uma prévia sobre o assunto da entrevista para que ele concordasse ou não com a realização da mesma.

A empresa que será tratada na pesquisa como “empresa X” é uma empresa que possui caráter terceirizado e presta serviços a indústrias e outros estabelecimentos fornecendo refeições em grandes quantidades. Ela conta com mais cerca de 900 unidades no Brasil e exterior. Possui ao todo uma média de 500 funcionários no Brasil, incluindo os gestores.

Segundo o entrevistado, a empresa X utilizou diferenciais da inovação como pista seca (substituição de cubas de banho-maria por baixelas decorativas), comidas rápidas, menus interativos (cozinha show), dietas especiais (sem lactose, vegetariana, light), tipos diferenciados de *bufês* ricos em saladas e sobremesas especiais por um acréscimo insignificante. Ou seja, pode-se deduzir que a empresa procurou suprir as necessidades e demandas do cliente, melhorando os pratos e satisfazendo suas expectativas.

As perguntas elaboradas ao *cozinheiro* tiveram como objetivo explorar o relacionamento do gestor com o funcionário e como é tratado o trabalhador operacional frente a todos estes diferenciais na área.

Segundo Dencker (1998), uma entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa. Dencker (1998) considera esta relação assimétrica.

Para a elaboração da entrevista formou-se três grupos de perguntas. No primeiro grupo, considerou-se a relação empresa versus funcionário, no segundo grupo, considerou-se a relação gestor versus funcionário e no terceiro grupo foi considerada a relação funcionário versus trabalho como demonstrado nos resultados.

Foram analisadas todas as perguntas com minúcia na bibliografia. A partir do resultado das mesmas, elaborou-se com base no Instituto de culinária das Américas (2004), Powers (2004), Rodrigues (1994), e outras referências, uma relação direta entre os serviços diferenciados, o sentido do trabalho para o homem e a hospitalidade da empresa em questão.

Resultados, Análise e discussão

O cozinheiro da empresa X foi objetivo nas suas respostas e manteve sigilo ético quanto ao nome da empresa. Segue abaixo o quadro com as respostas abreviadas da entrevistas:

Quadro 2 - Perguntas e respostas realizadas em entrevista com cozinheiro de uma empresa de alimentação coletiva

Perguntas Grupo 1	Respostas
Quais os direitos e benefícios oferecidos pela empresa?	<i>“Vale transporte, refeição no local, registro CLT, seguro contra acidentes de trabalho, convênio médico para o funcionário e o cônjuge, cesta básica no valor de R\$60,00.”</i>
Como funciona o horário de descanso dos funcionários?	<i>“Todos os funcionários devem fazer obrigatoriamente uma hora de almoço. Eles almoçam e ficam nas áreas ao redor da cozinha. Às vezes usam o celular, fumam um cigarro e conversam. Algumas (poucas) unidades possuem uma sala de entretenimento.”</i>
Existe a oportunidade de crescimento dentro da empresa? Se sim, como ela ocorre?	<i>“Sim. Não ocorre de maneira padronizada. Se você é um bom funcionário e demonstra seu serviço, em alguns casos onde alguém de um cargo acima do seu pede as contas você pode ser promovido. No entanto, isso nem sempre ocorre, às vezes eles transferem outro funcionário de outra unidade para aquele cargo.”</i>
Existe algum curso ou treinamento oferecido pela empresa aos trabalhadores da cozinha?	<i>“Apenas quando há a necessidade de um curso, como por exemplo, de cortes de carne. Se os gestores percebem que os cozinheiros e açougueiros estão precisando de uma reciclagem, o curso é realizado em uma das unidades e todos têm que comparecer. São cursos bons, mas só ocorrem quando há falhas no serviço. Além desses cursos, há também o monitoramento das unidades, ou seja, um instrutor fica dias, semanas e até meses para orientar e consertar o erro dos funcionários da unidade.”</i>

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

<p>Como é realizada a refeição dos empregados (local, tipo de comida, e hora)?</p>	<p><i>“Os funcionários realizam sua refeição no refeitório onde a mesma é servida. Temos vários tipos de serviços dentro das unidades hoje como a pista seca que é o trivial, comidas rápidas, menus interativos, dietas especiais (sem lactose, vegetariana, light), tipos diferenciados de buffets ricos em saladas e sobremesas especiais. No entanto o funcionário só deve comer o trivial (pista seca). Os funcionários se revezam em dois horários de refeição, à 10h30min e às 15h. Eles se revezam para que a cozinha não pare de produzir.</i></p>
<p>Perguntas Grupo 2</p>	<p>Respostas</p>
<p>Existe distinção nos alimentos dos funcionários e dos clientes? Por quê?</p>	<p><i>“Sim, os funcionários que almoçam no primeiro horário, só podem pegar alimentos da pista seca (trivial), ou seja, os outros serviços devem permanecer intactos para o cliente. Já os que almoçam às 15h, podem se servir de tudo o que sobrou.”</i></p>
<p>Existe alguma confraternização sugerida pela empresa e gestor?</p>	<p><i>“Existe uma confraternização anual grande para os gerentes e supervisores. Para os outros funcionários, cada gerente da sua unidade que decide. Há unidades que fazem um bolinho por mês para os aniversariantes, há unidade que aluga chácara para confraternização de fim de ano e há unidades que não fazem nada. Depende sempre do orçamento e da vontade do gerente.”</i></p>
<p>Existe algum grupo de discussão entre funcionários e gestores?</p>	<p><i>“Depende da unidade e do gerente. Na unidade que estou atualmente, a gerente</i></p>
<p>Os empregados podem opinar diante dos problemas e sugestões do trabalho?</p>	<p><i>“Quando a gerente da unidade abre um grupo de discussão sim. Mas não é padronizado, cada gerente faz se quiser”</i></p>
<p>Perguntas Grupo 3</p>	<p>Respostas</p>

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

Como é o relacionamento direto dos empregados com os gestores?	<i>“Chefe e empregado. Já houve casos de todos os funcionários se juntarem e conseguirem tirar uma gerente, mas na maioria das vezes a gerente é que manda.”</i>
Você como funcionário da empresa acha que deveria mudar algo na rotina de trabalho? Por quê?	<i>“Sim. Deveríamos trocar mais de funções para evitar o cansaço e a monotonia no trabalho.”</i>
Os funcionários costumam reclamar ou elogiar alguns aspectos do trabalho? Quais?	<i>“Reclamam de cansaço, reclamam quando tem que ficar para limpar a cozinha após o expediente, reclamam do cronograma imposto e assim por diante.”</i>

Quadro elaborado pela autora

Para o Instituto de culinária da América Latina (2004), um serviço diferenciado deve ser acolhedor, amigável e cortês, deve lidar com muitas informações ao mesmo tempo, deve ser eficiente, deve ser sempre pontual, flexível de acordo com o cliente, consistente, deve supor uma comunicação eficiente, deve inspirar confiança e exceder as expectativas do cliente.

No entanto Herzberg (1964) apud Rodrigues (1994) descreve os fatores capazes de produzir uma insatisfação no trabalho: a política e a administração da empresa; as relações interpessoais com os supervisores; a supervisão; as condições de trabalho; o salário, o “status”; a segurança no trabalho. Além destes fatores, denominados “higiênicos” pelo autor, ainda há os fatores motivadores: a realização; o reconhecimento; o próprio trabalho; a responsabilidade; o progresso ou desenvolvimento.

A melhor gerência é aquela que provê os outros das adequadas condições de trabalho. Essas condições podem ser as mais variadas, de simples utensílios às mais complexas operações e soluções físicas. (STURION, 2004)

A partir dos resultados da pesquisa com o cozinheiro da empresa X, pode-se observar que a empresa: não possui espaço de convivência (festas, etc.); não possui treinamentos e cursos regulares; os funcionários trabalham 44 horas por semana sem possibilidade de flexibilidade (as escalas são feitas pelo gestor); não possui nenhum tipo de reconhecimento do esforço do funcionário; trabalham com alimentação, no entanto o funcionário é restrito a ela;

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP
as oportunidades de crescimento não são lineares; o cansaço e a desmotivação acompanham os funcionários diariamente.

Reconhecer o mérito dos funcionários é o que Walker (1944) afirma. Além dessa afirmação, ser leal com os colaboradores e valorizá-los é fundamental, pois sem eles o proprietário não terá negócio algum. (STURION, 2004)

Diante destes resultados, pode-se refletir sobre o crescimento das empresas de alimentação coletiva e seus novos diferenciais, no entanto, questiona-se também se as mesmas não estão estagnadas quando à questão da gestão de seus funcionários.

Sendo o material humano de extrema importância dentro de uma empresa, Picarelli (2004), afirma que o ser humano constitui o elemento-chave das corporações, capaz de integrar, operar com progressiva proficiência as competências mais desafiadoras do ambiente empresarial.

Considerações Finais

Para Powers (2004), o trabalho não significa apenas sobrevivência para o homem. O trabalho dá um sentido para a vida, aumenta a auto-estima e a contribuição para o próximo, sendo este uma atividade que produz algo de valor para outras pessoas.

Considerando as referências e a entrevista realizada, levanta-se a hipótese de que apesar do segmento de alimentação coletiva ter dado um grande passo nos últimos tempos em relação aos diferenciais para o cliente e o alimentar comercial nesses restaurantes passar agora a ser mais próximo a um ritual social com mais *glamour* como descreve Camargo (2003), é possível não existir ainda uma maior preocupação com o trabalhador destas empresas.

A hospitalidade inserida através da relação diferenciada com o consumidor é válida e aumenta a noção de que através de bons serviços se conquista mais o mercado de trabalho.

No entanto, pode-se perceber uma lacuna dentro da gestão na empresa em questão.

Enquanto há a preocupação excessiva com do mercado competitivo em fazer o cliente se sentir bem, a preocupação dos gestores com seus funcionários ou clientes internos parece permanecer estagnada. Essa falta de preocupação se dá provavelmente por causa do grande demanda de trabalhadores para poucas vagas.

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

Lanzillotti (1996), em um estudo realizado com serviços de alimentação coletiva, afirma que o nível de benefícios além dos exigidos pela legislação dentro da área de alimentação coletiva ainda são muito baixos.

Uma reavaliação da gestão de recursos humanos e dos gestores que lidam direto com o funcionário gera tema para um próximo artigo. A conclusão que fica deste trabalho é que fazer o consumidor se sentir bem é uma preocupação atual, no entanto, não se deve esquecer dos trabalhadores da empresa.

Trabalhar em condições não apropriadas, lidar com esforço excessivo, não ter um espaço para opinar e não ser reconhecido pelo seu trabalho são apenas alguns exemplos do que pode tornar o trabalho de um funcionário algo hostil quando comparado às obrigações dele com o cliente.

REFERÊNCIAS

ABERC - Associação Brasileira de Refeições Coletivas. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/index.aspa>> Acessado em 20-10- 2008.

INSTITUTO DE CULINÀRIA DA AMÉRICA; **A arte de servir: um guia para conquistar e manter clientes destinado a funcionários, gerentes e proprietários de restaurante** / tradução ariana Aldrighi Carvalho – São Paulo: Roca, 2004.

CAMARGO Luiz Otávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In DENCKER, Ada de Freitas Maneti, BUENO, Marielys Siqueira (org.). **Hospitalidade: Cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LANZILLOTTI HS. **Terceirização em serviços de alimentação: ensaio exploratório**. Ver. Nutr.; 1996 v.9, n.1, p.9-35.

PAULA, Nilma Morcerf de. Introdução aos conceitos de hospitalidade em serviços de alimentação. In Dias, Célia M. De M. (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002, p. 149-166.

PICARELLI FILHO, Vicente Melhor. **Gestão de pessoas valorização do ativo humano**. set. 2004.

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

VI SEMINÁRIO 2009 ANPTUR

VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

10 e 11 de setembro de 2009 – Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP

SANTANA, Ângela Maria Campos. **A produtividade em unidades de alimentação e nutrição Aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrado a ergonomia.** Tese de programa de pós-graduação da universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SILVA, Sandra Maria Chemin SEABRA da. **Cardápio: guia prático para a elaboração.** São Paulo: Atheneu/ Centro Universitário São Camilo, 2002.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Heder; EPU, Coleção Ciências do Comportamento, 1967.

STURION, Wagner. **Um Brinde à boa administração.** Artigo de Periódico Cozinha Profissional, 2004, p.27-32.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

TEIXEIRA, Jaime Filho. **Gerenciando Conhecimento.** Rio de Janeiro: Senac, 2000.

WALKER, John R., 1944 – **Introdução à hospitalidade.** Tradução, Élcio de Gusmão Verçosa Filho – Barueri, SP: Manole, 2002.

WOLKOFF, D.B. **Gerências e serviço de alimentação.** Campinas. Revista Nutr. PUCCAMP, 1989, v.2, n.2, p.202-211.