

# A questão da gestão da segurança de alimentos em restaurantes comerciais do tipo self-service: o estudo de um caso

Gisele Lara de Almeida (UFRRJ, RJ, Brasil) – giselel Almeida@yahoo.com.br.

• BR 465, Km 7, CEP 23890-000, Seropédica-RJ, fone/fax: (55) 21-9567-4822

Stella Regina Reis da Costa (UFRRJ, RJ, Brasil) – stella@ufrj.br

Arlene Gaspar (UFRRJ, RJ, Brasil) – arlene@ufrj.br

## Resumo

No Brasil, estima-se que, de cada cinco refeições, uma é feita fora de casa. Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas, o serviço de alimentação teve um crescimento estimado em 15,3 % para 2008, o que demonstra claramente a força desse mercado. Com o intuito de oferecer uma contribuição às empresas de serviços de alimentação, na gestão da segurança de alimentos, este trabalho objetivou identificar deficiências e sugerir ações simples, de baixo custo, cabíveis no dia-a-dia dessas empresas, e que trarão melhorias eficazes sobre suas rotinas, de maneira a sustentar um sistema de segurança de alimentos bem sucedido. Foi realizado um estudo de caso em um restaurante comercial na cidade do Rio de Janeiro e a coleta de evidências se deu por meio de observação e documentação, utilizando como instrumental de pesquisa formulários de entrevistas. Os resultados mostraram a falta de acompanhamento do estado de saúde dos manipuladores e de padronização como as práticas que mais impactam na segurança dos alimentos e foram identificados como pontos fracos o controle sobre temperaturas e sobras, e a maneira como é conduzida a gestão de pessoal. A pesquisa apontou o aprendizado organizacional e a capacitação dos gestores nos princípios básicos de segurança de alimentos, a adoção de uma Política de Recursos Humanos, Padronização e Gestão Estratégica e de Fornecedores como ações capazes de viabilizar o sucesso na implementação das boas práticas de fabricação.

Palavras-chave: Boas práticas; Planos de gestão; Investimentos.

## Abstract

In Brazil it is estimated that one in five meals are prepared away from the consumer's home. According to the Brazilian Association of Collective Meal Suppliers, the food service industry had a growth of about 15,3% in 2008, which clearly demonstrates the strength of this market. With the aim of trying to offer some assistance to the companies in this sector, in respect to food safety management, this paper investigates how self-service type commercial restaurants can ensure the supply of safe food, and readily attend to food safety legislation and also how the small (micro) sector can invest to ensure the supply of safe food and promote the adoption of appropriate safe working practices within a well structured quality system. A case study of a restaurant business in Rio de Janeiro was made. This work sought to identify deficiencies and suggest simple low cost remedial actions, appropriate for the company's day-to-day routine which will bring about effective improvements to their work routine. This will be achieved in such a way so as to sustain a successful safe food system that will ensure the continued supply of safe food, as well as observing the appropriate food safety legislation, preparing them in turn to capture new markets and clients.

Keywords: food safety, management plans, investments.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, de acordo com a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2004), na Região Sudeste, a população gasta, em média, 26,9% da renda destinada às despesas familiares com alimentação fora do domicílio. Porém, existe uma grande dificuldade das empresas de serviço de alimentação, em especial restaurantes comerciais, frente ao atendimento das exigências de clientes, mercados e órgãos governamentais quanto à contínua aceleração do ritmo das mudanças nas rotinas destas empresas relativas à garantia de fornecimento de alimentos seguros e de qualidade. Os administradores e responsáveis técnicos estão em busca de modelos e experiências que os permitam entenderem melhor a dinâmica das organizações de mesmo perfil e suas próprias possibilidades de atuação.

Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC), em 2007, foram servidas cerca de 12,4 milhões de refeições/dia, sendo o crescimento estimado em 15,3 % para 2008. No Brasil, estima-se que, de cada cinco refeições, uma é feita fora de casa, na Europa duas em cada seis e, nos Estados Unidos da América (EUA), uma em cada duas (ARAÚJO; CARDOSO, 2002).

Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho foi identificar deficiências e sugerir ações simples, de baixo custo, cabíveis no dia-a-dia dessas empresas, e que trarão melhorias eficazes sobre suas rotinas, abrindo caminho para a gestão e o alinhamento de todas as etapas dos seus processos, de maneira a sustentar um sistema de segurança de alimentos bem sucedido, que lhes permitam garantir o fornecimento de alimentos seguros e o atendimento à legislação de segurança alimentar, preparando-as para a captação de novos clientes ou mercados. Este estudo buscou entender como restaurantes comerciais do tipo *self-service* poderiam garantir o fornecimento de alimentos seguros e o pronto atendimento da legislação de Segurança Alimentar e como uma microempresa do setor de alimentação poderia investir para garantir o fornecimento de alimentos seguros e promover a adoção de práticas dentro de um sistema de qualidade estruturado, no qual todas as etapas do processo estejam alinhadas. Identificar e compreender estes fatores coloca-se como um importante eixo de reflexão para o desenvolvimento da motivação e aperfeiçoamento de práticas gerenciais que busquem a segurança de alimentos atrelada como requisito de qualidade, ao sucesso organizacional, valorizando sempre as características peculiares do setor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Sistemas de Gestão da Qualidade no Setor de Serviços

Dentro do setor de serviços, de acordo com Silva (2003), desde os anos 80 do século XX, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração de operações de serviços nas organizações, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços. Na década de 90 daquele século, ao mesmo tempo em que o próprio setor de manufatura reconheceu a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção e buscou novos conceitos, com vistas à adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços necessitou desenvolver conceitos e metodologias adequados às especificidades de suas operações, o que teoricamente se constituiu em uma nova vertente terminológica, possível já de ser denominada como gestão pela qualidade total em serviços, em constituição, ainda aliada, em alguns aspectos, à gestão pela qualidade total em manufatura.

Em relação às unidades de alimentação e nutrição (UAN), a qualidade está associada a aspectos intrínsecos do alimento (qualidade nutricional e sensorial), à segurança (qualidades higiênico-sanitárias), ao atendimento (relação cliente-fornecedor), e ao preço (AKUTSU *et. al.*, 2005). Em serviços de alimentação, em geral, os programas de qualidade estão voltados para a promoção da Segurança de Alimentos.

Segundo Spers (2003, p. 23) a gestão da qualidade de alimentos torna-se importante na medida em que existem custos, embora não facilmente mensuráveis, mas que afetam a rentabilidade das empresas. Entre os principais prejuízos ocasionados por contaminação alimentar sofridos pelo setor de alimentação comercial no Brasil estão a perda do produto, o desgaste da imagem da empresa e/ou marca do produto (e os investimentos necessários a sua recuperação), o impacto negativo nas demais empresas que produzem ou comercializam produtos semelhantes, a perda de confiança do consumidor, os custos de uma administração de crise e, somados a estes pontos pode-se dizer ainda os gastos com retrabalho e seus custos com hora extra.

## 2.2. A Gestão nas Micro e Pequenas Empresas (MPE)

Para Fernandes (2003) a gestão de uma organização é entendida como um conjunto de ações e decisões assumidas com o objetivo de obter um equilíbrio entre atividades, permanência no mercado, e visão, considerando as necessidades de todas as partes interessadas (clientes, acionistas, comunidade, sociedade, colaboradores, fornecedores, etc.). A gestão implica em planejamento, controle e melhoria sobre o quê está sendo gerido. Um sistema de gestão da qualidade se caracteriza como um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade.

Em serviços de alimentação uma ferramenta de apoio para a implantação do programa de qualidade é a NBR ISO 22000:2006, um padrão internacional certificável, que especifica os requisitos para Sistemas de Gestão de Segurança dos Alimentos, mediante a incorporação de todos os elementos de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e o sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) junto a um sistema de Gestão da Qualidade adequado, permitindo à organização demonstrar que seus produtos cumprem com os requisitos de seus clientes, assim como os requisitos regulamentares aplicáveis à segurança de alimentos (GARCÍA, 2005). A gestão da qualidade é uma peça chave na estrutura de um sistema eficiente na garantia de fornecimento de um alimento seguro por empresas do serviço de alimentação.

Avaliando o direcionamento dado à Gestão da Qualidade e à forma como esta é concebida pelas micro e pequenas empresas (MPE), Anholon (2006) identificou em sua tese seus pontos fortes e fracos, tais como:

Pontos fortes:

- Maior flexibilidade em relação às Grandes Empresas (GE)
- Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior e
- Contato mais próximo com o cliente.

Pontos fracos:

- Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas
- Falta de Planejamento Estratégico, Visão e Missão
- Falta de conhecimento do mercado em que está inserida
- Confusão entre a Pessoa Física do Empresário e a Pessoa Jurídica da Empresa
- Reduzida capacidade administrativa
- Falta de conhecimento do mercado em que está inserida
- Relação com os fornecedores
- Setor Produtivo
- Pedidos acima da capacidade produtiva
- Falta de uma política de Recursos Humanos
- Não-utilização de Recursos Computacionais
- *Endomarketing Zero* e
- Falta de uma visão de melhoria contínua.

Dentro de uma UAN tais pontos embasam e sustentam a gestão da segurança de alimentos e estão atrelados a esse processo. A figura 1 mostra como tais processos periféricos estudados por Anholon correlacionam-se com a Gestão de Segurança de Alimentos.

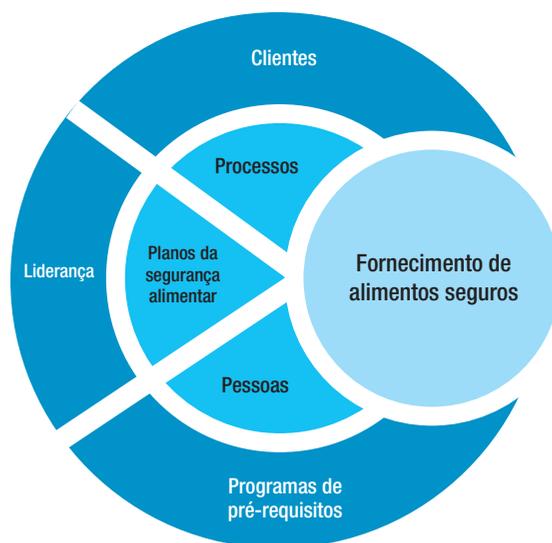


Figura 1 – Modelo de Sistema de Segurança de Alimentos proposto.

Fonte: Adaptação do Modelo de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Este sistema pode ser traduzido da seguinte forma: O ponto focal que se busca alcançar é o Fornecimento de Alimentos Seguros (em amarelo, representando o resultado esperado). Em azul estão as etapas de planejamento do sistema proposto, a liderança da UAN deve promover este objetivo por meio de Planos da Segurança de Alimentos, os quais têm como processos de entrada as manifestações dos clientes e os Programas de Pré-requisitos. O gerenciamento de processos e pessoas (em verde) são os recursos de que a UAN dispõe para realizar e garantir a segurança de alimentos.

## 2.3. A Segurança de Alimentos

A produção de alimentos seguros tem crescido em importância juntamente com os novos processos de industrialização e com as novas tendências de comportamento do consumidor (SPERS, 2003). O termo alimento seguro é um conceito que está crescendo na conjuntura global, não somente pela sua importância para a saúde pública, mas também pelo seu importante papel no comércio internacional (BARENDZ, 1998).

É importante diferenciar os termos Segurança Alimentar e Alimento Seguro. Enquanto o primeiro tem um enfoque quantitativo e refere-se ao abastecimento adequado de uma determinada população (SPERS, 2003, p. 31), o segundo apresenta caráter qualitativo e representa a garantia de o consumidor adquirir um alimento com atributos de qualidade que sejam do seu interesse, entre os quais os atributos ligados à saúde (SPERS, 1993, 2003). Assim, garantir a segurança do alimento significa que o alimento fornecido estará livre de qualquer tipo de contaminação, seja ela física, química ou biológica, que possa afetar a saúde do consumidor e, que esta segurança constitui uma característica intrínseca do produto cuja presença é de responsabilidade do fornecedor.

Das ferramentas disponíveis para a garantia da segurança de alimentos, podem-se citar as Boas Práticas de Fabricação (BPF), os Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), a Avaliação de Riscos Microbiológicos (*Microbiological Risks Analysis* - MRA), o Gerenciamento da Qualidade (Série ISO), o Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Manager* - TQM) e o Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Este último tem sido amplamente recomendado por órgãos de fiscalização e utilizado em toda cadeia produtiva de alimentos, por ter como filosofia a prevenção, racionalidade e especificidade para controle dos riscos que um alimento possa oferecer, principalmente, no que diz respeito à qualidade sanitária.

## 2.4. A Dinâmica das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN)

As UAN têm um processo tradicional de funcionamento que é a produção de refeições que serão consumidas no mesmo local e no mesmo dia em que são preparadas, devendo ser mantidas até o momento de consumo à temperaturas que assegurem sua qualidade microbiológica e sensorial. São caracterizadas por utilizar uma grande quantidade de alimentos em estado bruto, com prazo de validade pequeno, procedendo a todas as etapas de pré-preparo. O processo consiste em confeccionar, em intervalos de tempo relativamente curtos, uma grande quantidade de preparações bem definidas, respeitando as limitações relacionadas à perecibilidade das matérias-primas e custo de demanda por matéria-prima, na grande maioria das vezes perecíveis e acabados, que geralmente possuem curto tempo de vida útil<sup>1</sup> (PROENÇA, 1999).

Silva Jr. (2005, p. 3) afirma que a finalidade do serviço de alimentação não é simplesmente alimentar o homem, mas “bem alimentar o homem”. No entanto, apesar da importância que representa para a economia mundial, o segmento de refeições coletivas, manteve-se durante muito tempo à margem das evoluções tecnológicas, tanto em termos de equipamentos e instalações, como de organização e gestão de processos (SILVA JR., 2005, p. 410).

1 Espaço de tempo dentro do qual o produto ou matéria-prima alimentar mantém suas características físicas, químicas, sensoriais e microbiológicas praticamente inalteradas.

Akutsu *et al.* (2005) afirmam que a implementação de APPCC em UAN de pequeno e médio porte é difícil por falta de conhecimento, dificuldade de perceber benefícios, ausência de requerimentos legais, recursos humanos despreparados e dificuldades financeiras, e Silva Jr. (2005, p. 333) complementa a ideia, mostrando os motivos que impedem tal implementação: Falta de conhecimento técnico; falta de capacitação da adequação da mão-de-obra; falta de investimento para monitoramento; falta de condições operacionais adequadas da cozinha; falta de condições de higiene e falta de manutenção geral.

### 3. METODOLOGIA

O experimento, apesar de seu caráter de pesquisa-ação, teve como estratégia de pesquisa o estudo de caso único holístico e descritivo. Admite-se esta pesquisa como um estudo holístico de caso único, porque trata a qualidade das organizações como um todo, como um sistema, e não tem a pretensão de segregar nenhuma subunidade dentro do sistema de qualidade em análise (APPCC), além disto, a teoria de gestão da qualidade por si é uma teoria holística, no momento em que abrange todos os demais processos da organização (produção, logística, manutenção, compras, seleção e capacitação de pessoal, gestão de indicadores, atendimento aos clientes, etc.) e seus conceitos e ferramentas estão incorporados nas suas rotinas.

#### 3.1. Apresentação do Caso em Estudo

A UAN selecionada como unidade de análise deste estudo de caso é um restaurante comercial, do tipo *self-service*, localizado na cidade do Rio de Janeiro. Inaugurada em 1998, a UAN analisada é uma microempresa, de perfil administrativo familiar e que comercializa, em média, um volume/dia de 90 kg em refeições. A UAN é administrada pelo proprietário e sua família. A empresa não possui responsável técnico e apenas a supervisora têm formação superior, em nutrição. A força de trabalho é formada por três homens e doze mulheres, totalizando quinze funcionários, todos no turno das 07h30min às 17h00min. As mulheres estão alocadas, principalmente, nas funções administrativas. Por ser uma microempresa, as funções pertinentes ao nível tático nem sempre estão claramente definidas. Até o momento da pesquisa a empresa não possuía uma política de qualidade formal e também não havia um planejamento estratégico voltado para a busca de uma certificação em algum programa da qualidade, assim como em contratar uma consultoria na área de qualidade para a promoção da melhoria de desempenho. Este caso trata-se de um caso representativo ou típico<sup>2</sup> do setor, cuja amostra foi escolhida por conveniência<sup>3</sup>.

2 No qual o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação, lugar comum ou do dia-a-dia e parte do princípio de que as lições que se aprendem destes casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou instituição usual (YIN, 2005, p. 62).

3 Amostragem por conveniência ou acidental, ocorre quando o pesquisador seleciona membros da população que sejam mais acessíveis (FECAP, 2001).

## 3.2. A Metodologia da Pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo, inicialmente fez-se uma revisão da literatura a respeito dos conceitos, temas relacionados aos Sistemas de Gestão da Qualidade e à segurança de alimentos. Do mesmo modo fez-se uma revisão a respeito da dinâmica das microempresas do setor de alimentação, seus principais processos produtivos e o quadro da situação atual da qualidade no setor.

Inicialmente fez-se o diagnóstico da situação atual da UAN quanto ao atendimento dos requisitos de BPF. Neste momento foi aplicado o *check-list* de Boas Práticas de Fabricação [adaptado do modelo formulado por Castro (2007)].

No segundo momento, buscou-se conhecer o problema com mais profundidade e para tal foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e focalizadas, cujos roteiros foram desenvolvidos pela autora e formulados com perguntas abertas, fechadas, de avaliação, de fato, de ação e sobre intenção. Os gestores foram questionados quanto ao planejamento e direcionamento dado aos diversos processos que ocorrem normalmente no dia a dia de uma unidade de alimentação. Também foram questionados sobre a aplicação de ferramentas de gestão, gestão financeira e de pessoas, princípios de higiene e conservação de alimentos, planejamento estratégico e comunicação empresarial. A seguir, os manipuladores foram entrevistados e responderam à questões sobre higiene e conservação de alimentos, entendimento dos riscos e perigos presentes na produção de alimentos, comunicação empresarial, treinamentos e

Quanto ao tratamento dos dados, a análise das evidências qualitativas foi orientada por teoria organizacional e a técnica analítica aplicada no tratamento dos dados qualitativos foi a adequação ao padrão. Este estudo de caso teve como padrões orientativos o Código Internacional de Práticas recomendado pelo *Codex Alimentarius* CAC/RCP 1 (FAO/OMS), o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação - RDC 216 de 15/09/04 da ANVISA/MS, os requisitos da Norma NBR ISO 22000:2006 e o Sistema APPCC Mesa do projeto APPCC/Mesa – CNI/SENAI/SEBRAE. Assim, os dados qualitativos, obtidos com a aplicação do *check-list* de BPF, foram comparados com os requisitos exigidos em cada uma destas normas e avaliados quanto ao o quê poderia ser feito para que fosse alcançado o patamar ideal de adequação.

Os dados obtidos com a aplicação das entrevistas feitas com os gestores para investigar a forma como a gestão é concebida dentro da organização foram tratados confrontando-os com os critérios do Programa Nacional da Qualidade (PNQ), a fim de buscar o alinhamento de todas as etapas dos seus processos, permitindo identificar oportunidades de melhorias, de maneira a sustentar um sistema de segurança de alimentos bem sucedido.

Já a análise estatística foi utilizada no processamento dos dados obtidos nas entrevistas com os manipuladores, em especial para investigar a percepção sobre alimento seguro *versus* capacitação e periodicidade de treinamento. Para a avaliação de associação entre as variáveis qualitativas dispostas nas tabelas de contingência, utilizou-se o teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) ao nível de 5% de significância.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados na empresa mostraram uma deficiência na gestão dos processos que impactam diretamente na Segurança de Alimentos, no seu planejamento e na habilidade de controlar os perigos presentes em cada etapa dos processos que ocorrem regularmente dentro de uma UAN. Durante o levantamento de dados ficou constatado que:

1. a preocupação imediata é cumprir com os compromissos contratuais emergentes e diários da empresa para apenas mantê-la aberta;
2. o fornecimento de alimentos seguros a toda uma população depende não somente do sistema de gestão adotado para garantia da segurança de alimentos, mas também de outros fatores que participam diretamente, como a cultura da empresa, entendimento sobre segurança de alimentos e visão de melhoria contínua pelos gestores, conhecimento sobre gestão de processos, adoção de programas de pré-requisitos, tratamento estruturado das não-conformidades ocorridas, liderança e planejamento de custos e despesas gerais;
3. para a implantação do Sistema APPCC, também é fundamental que os empregados que atuam diretamente na produção estejam convencidos de que, fazendo controle sistemático das etapas de produção indicadas como pontos críticos de controle, haverá uma diminuição do risco de contaminação do produto.

### 4.1. Referentes à Segurança de Alimentos

Quanto à segurança de alimentos, a empresa possui Manual de BPF descrito formalmente, porém, este não é conhecido pelos manipuladores de alimentos e não está implantado satisfatoriamente. Não havia ventilação na área de produção e a iluminação era deficiente, apesar de haver pontos de luz sobre algumas áreas. Equipamentos, móveis e máquinas não são de material contaminante e estão em número suficiente para atender às demandas das atividades, porém, o *lay-out* não é adequado.

O estado de saúde do pessoal não é acompanhado e também não são feitos exames médicos na contratação, troca de funções e demissões.

A recepção de matéria-prima e ingredientes é feita em local protegido e isolado da área de produção. Não há um controle formal sobre a qualidade da matéria-prima, a verificação baseia-se na data de validade e aspecto do produto. O controle das temperaturas de cozimento, espera, congelamento e refrigeração é feito por meio dos termopares dos equipamentos e termômetros colocados em pontos estratégicos. Não há registros deste acompanhamento e os instrumentos não passam por uma rotina de verificação e calibração padronizada.

Quanto aos processos de higiene e sanitização, os lavatórios da área de produção, apesar de serem dotados de água quente e em número suficiente para atender a toda a área de produção, não possuíam torneiras com acionamento automático. Não há um programa estruturado de limpeza e sanitização e não há registros destas atividades.

A empresa não possui procedimentos descritos para suas atividades. Treinamentos em Boas Práticas de Fabricação (BPF) não são realizados periodicamente. Quando perguntados sobre o conceito de alimento seguro, apenas três manipuladores deram respostas aceitáveis, coerentes. No que tange à relação existente entre a participação em treinamentos e o sentimento de responsabilidade sobre a segurança do alimento, a pesquisa mostrou que não há relação significativa entre esses fatores (com  $P > 0.05$ ), no entanto, pôde-se observar também que apenas 50% dos manipuladores treinados em BPF (8 do total de 15 funcionários) alegaram ter alguma responsabilidade sobre a qualidade do produto fornecido e sobre a saúde do cliente.

## 4.2. Referentes ao Planejamento e Gestão

No que se refere à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e, de acordo com os pontos relatados por Anholon (2006), a UAN apresentou as características peculiares das micro e pequenas empresas colocadas pelo autor, a saber:

A empresa estudada não tem conceitos de Missão e Visão determinados, logo, não possui planos estratégicos e objetivos em longo prazo.

A empresa conhece seu mercado de atuação e seus principais concorrentes. Tal conhecimento foi adquirido através de visitas e observações *in loco*, além de comentários dos próprios clientes. No entanto, tais informações não são usadas para prover mecanismos de crescimento mercadológico.

O perfil empresarial dos principais fornecedores varia de micro (como de pescados) até grandes empresas (varejo). Não há critérios formais para seleção, avaliação e qualificação de fornecedores.

Para o planejamento e o controle da produção os gestores não usam nenhuma ferramenta de gestão. A administração é totalmente empírica e limita-se ao estudo da montagem do cardápio. Os rendimentos e as perdas da produção não são bem conhecidos, logo, não são administrados. Os gestores têm a preocupação de manter um capital de giro porém, não há aplicações para investimentos futuros.

Quanto à investigação de pessoal, a administração relata que a maior dificuldade com a equipe é em relação às práticas de pessoal, e coloca que resistências à adoção de novas práticas são constantes. Há também dificuldades no cumprimento do horário de trabalho e no atendimento ao estabelecido quanto às atividades da produção.

Apesar do parentesco não ser fator determinante nas contratações e promoções, o fator capacidade é negligenciado, não favorecendo a boa administração. A UAN não articula adequada e favoravelmente a motivação de pessoal. Problemas de desempenho da equipe foram forte e constantemente relatados pela administradora como a principal causa de falhas na produção.

A avaliação de pessoal se dá de maneira informal, pela administradora, e com base na observação diária do desempenho dos funcionários. Não há procedimentos descritos para o processo de seleção, no entanto, o mesmo possui critérios claros e pré-definidos e ocorre por meio de análise curricular, seguida de entrevistas com a administradora. Quanto à capacitação do pessoal, não há um programa de treinamento estruturado. Um ponto bastante positivo observado foi o baixo *turn-over*<sup>4</sup>. Dos quinze funcionários, 8 estão na empresa há mais de cinco anos.

Apesar de os gestores da UAN mostrarem-se capazes de realizar as atividades administrativas pertinentes ao gerenciamento da UAN, em entrevista ficou comprovada a falta de planejamento estratégico para o alcance de novas metas. Os gestores buscaram cursos de atualização, porém, apenas nas ferramentas administrativas necessárias à tomada de decisão para problemas cotidianos. Há ainda falta de conhecimento sobre os princípios básicos de segurança de alimentos e sobre os processos de higiene e limpeza adequados. Esta deficiência na formação dos gestores consiste na explicação para o impedimento da melhoria da gestão administrativo-financeira no tocante à implantação de um sistema de gestão da qualidade e à adoção de planos da qualidade.

O processo de comunicação dentro da UAN é orientado por um fluxo direto e contínuo entre os diferentes níveis organizacionais e, em entrevista, foi classificado pela administradora como “atende”. Não há um sistema de tecnologia da informação estruturado, por mais básico que seja. Quanto à comunicação com seus clientes, até o momento da pesquisa a empresa nunca havia feito nenhum tipo de propaganda para seu mercado consumidor. Em relação ao *endomarketing*, de acordo com a administradora, sucessos e méritos da empresa são divulgados a todos os funcionários, no entanto, em entrevista informal com os funcionários, constatou-se que nem sempre a imagem da empresa é divulgada positivamente para a equipe.

### 4.3. Referentes à compreensão dos manipuladores

Quando solicitados a dar uma opinião sobre o quê seria um alimento seguro, apenas três (30%) ofereceram respostas próximo do aceitável, como: 1 – “alimento que você pode ingerir”, ou, 2 – “alimento liberado para usar, que pode mandar para o cliente”. Nenhum dos entrevistados fez qualquer menção, de forma explícita, relacionada à saúde do consumidor. Outro ponto preocupante é que, dos dez manipuladores de alimentos, quatro acreditam terem pequena ou nenhuma responsabilidade sobre a qualidade dos alimentos servidos e sete afirmaram que suas funções não afetam a qualidade destes alimentos. No que tange a relação existente entre a participação em treinamentos e o sentimento de responsabilidade sobre a segurança do alimento, a pesquisa mostrou que não havia relação significativa entre esses fatores (com  $P > 0.05$ ) e pôde-se observar também que apenas 50% dos funcionários treinados em BPF alegaram ter alguma responsabilidade sobre a qualidade do produto fornecido e sobre a saúde do cliente. Tais evidências poderiam ser justificadas pelo fato de a empresa não oferecer treinamentos de reciclagem em BPF.

4 Valor que representa a rotatividade de pessoal, medindo as entradas e saídas em um setor e/ou uma empresa.

## 4.4. Oportunidades de melhorias

De acordo com o modelo apresentado na figura 1, os pontos críticos que requerem ações corretivas para o sucesso da implantação de um Sistema de Gestão para a Segurança de Alimentos em UAN são:

### 4.4.1. Liderança

Não-conformidade: falta de um plano estratégico para a promoção da segurança de alimentos.

- a) Inicialmente a administração precisa buscar capacitação nas ferramentas da qualidade para o gerenciamento da rotina, na montagem de planos estratégicos, nos princípios básicos de segurança de alimentos, na legislação referente à segurança de alimentos, nos princípios de microbiologia e nos processos de manipulação de alimentos e de higiene e limpeza adequados. A administração deve também considerar estes conhecimentos como atributo para a contratação do responsável técnico pela UAN.
- b) A liderança deve ser exercida de forma a direcionar as atividades de toda a equipe para um ponto comum. Nesse sentido, a administração deve elaborar um plano da qualidade voltado para a segurança de alimentos e as ações devem ser desdobradas e divulgadas entre os manipuladores de alimentos e auxiliares.

O Plano de Segurança de Alimentos da UAN deve ser descrito com base na busca em atender critérios técnicos e legais de segurança de alimentos, deve ser aplicável à realidade das preparações fornecidas e à estrutura da empresa, voltado para a satisfação dos clientes e com objetivos mensuráveis para todos os envolvidos com a preparação de alimentos. O Plano de Segurança de Alimentos deve ser analisado regular e criticamente pela administração, verificando se as ações propostas estão sendo implantadas por todos.

- c) As UAN devem definir mecanismos para tratar falhas no processamento dos alimentos e prevenir a reincidência destas.

As não-conformidades observadas durante as preparações devem ser formalmente documentadas, tratadas e relatadas pelos manipuladores ao responsável técnico. Inicialmente o responsável técnico deve estabelecer, junto com a administração, os padrões técnicos das operações de higiene e limpeza e das preparações, toda atividade ou parâmetro que fugir ao documentado deve ser considerada uma não-conformidade. A seguir, deve ser estabelecida uma metodologia para identificação, análise, tratamento e registro das não-conformidades.

## 4.4.2. Relativos a Clientes

Não-conformidade: risco de ocorrência de casos de Doenças Transmitidas por Alimentos (DTA)

- a) A liderança deve assegurar que todos os processos ligados ao fornecimento de alimentos seguros (como Aquisição, Seleção de Fornecedores, Treinamento, Gestão de Pessoal, Produção e Recebimento de matéria-prima e ingredientes) sejam controlados.

Esses processos precisam ser mapeados, descritos detalhadamente, definidas as responsabilidades, controlados e aprovados pela administração. As pessoas envolvidas nestes processos devem ser capacitadas e estarem conscientes do impacto destas atividades sobre a saúde e segurança do consumidor. A descrição destes processos precisa contemplar todas as etapas da preparação e pode ser feita pelo responsável técnico com a ajuda dos manipuladores, partindo do fluxograma de cada atividade. Incluem-se aqui nesta descrição as atividades de diluição de produtos de higiene e os processos de higiene e limpeza de utensílios e superfícies. Periodicamente o responsável técnico precisa verificar se as atividades estão ocorrendo conforme descrito, caso contrário o manipulador responsável precisa ser novamente capacitado no procedimento.

## 4.4.3. Relativos aos programas de pré-requisitos do sistema de segurança de alimentos

Não-conformidade: resistência em adotar programas de BPF e os PPHO, ou a implantação insatisfatória destes.

Gestores e Responsáveis Técnicos das UAN devem descrever e implantar nas rotinas da unidade os PPHO, exigidos pela RDC 275 da ANVISA/MS e o Programa de BPF, regulamentado na RDC 216 de 15/09/04 da ANVISA/MS. Um plano de calibração também deve fazer parte dos pré-requisitos necessários ao sistema de segurança de alimentos.

- a) Gestores e Responsáveis Técnicos das UAN precisam estar em condições de julgarem os riscos potenciais, adotarem medidas preventivas e ações corretivas adequadas e de assegurarem o monitoramento e a supervisão necessários.

Para gestores com pouco ou nenhum conhecimento na área, um processo de seleção criterioso na contratação do Responsável Técnico pode ser uma boa alternativa para trazer conhecimento e experiência em segurança de alimentos para a UAN. O Responsável Técnico da UAN também pode atuar como um multiplicador deste conhecimento dentro da unidade.

- b) A adoção de programas de pré-requisitos requer, principalmente no seu início, algum custo. Estes custos estão atrelados, principalmente, à capacitação, com a locação de espaços e/ou equipamentos, custo/hora do instrutor, pagamentos de horas extra da equipe, produção de material educativo, etc.

O planejamento de todas as atividades da UAN precisa contemplar o atendimento aos requisitos da segurança de alimentos e deve contemplar os custos implícitos para seu pronto atendimento. Planejar o gasto inicial com a adoção dos programas para determinar o momento certo da implantação também é importante, pois falhas iniciais podem gerar descrédito do programa por parte da equipe, levando a uma implantação mal sucedida.

De acordo com Paladini (1997),

“qualidade total não é um conjunto de idéias, conceitos e recursos técnicos, sem nenhum compromisso com a prática. Na verdade, ao enfatizar resultados que a adoção dos programas de qualidade total obtém nas organizações como um todo, observa-se a atenção e o zelo dedicados ao processo de implantação dos conceitos e estratégias que compõe tais programas. E justificam-se os esforços para a estruturação de meios perfeitamente adequados à organização para tal fim”.

## 5. CONCLUSÕES

Foram diagnosticadas a higienização inadequada das mãos, a falta de acompanhamento do estado de saúde dos manipuladores, a aplicação de processos de higiene e limpeza inadequados, a falta de padronização e a falta de tratamento das não-conformidades como as práticas adotadas dentro de uma UAN que mais impactam na segurança de alimentos. O estudo do caso permitiu, ainda, identificar os seguintes pontos críticos (sobre os quais se faz necessário exercer gestão): controle sobre as temperaturas de armazenamento, cocção e distribuição de alimentos; controle sobre as sobras e sobre os processos de higiene e limpeza e a maneira como é conduzida a administração de pessoas.

Após o estudo do caso concluiu-se que, para que as UAN, em especial os restaurantes comerciais do tipo *self-service*, possam fornecer alimentos seguros e atender à legislação pertinente à segurança de alimentos é necessário, primeiramente, que essas empresas adotem a implantação plena do Programa BPF e dos PPHO nas rotinas da unidade, o quê pode ser conseguido a partir das orientações descritas no item 4.4.

Quanto aos investimentos necessários à garantia do fornecimento de alimentos seguros, estes poderiam, inicialmente, ser voltados para a formação dos seus gestores nas ferramentas da qualidade para o gerenciamento da rotina, nos princípios básicos de segurança de alimentos, na legislação referente à segurança alimentar, nos princípios de microbiologia, manipulação de alimentos, e higiene e limpeza adequados. Posteriormente, os investimentos poderiam ser direcionados para a adequação da unidade aos requisitos de BPF, à capacitação adequada dos manipuladores de alimentos e à estruturação de uma gestão de pessoal com procedimentos de motivação e de avaliação de desempenho eficazes.

Assim, as UAN estarão prontas para garantir o fornecimento de alimentos seguros e o atendimento à legislação de segurança alimentar, preparando-as para a captação de novos clientes ou mercados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. A.; CAMARGO, E. B.; SÁVIO, K. E. O. ARAÚJO, W. C. Adequação das boas práticas em serviços de alimentação. *Revista de Nutrição*. Campinas, v. 18, n. 3, p. 419-427, mai.- jun. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rn/v18n3/a13v18n3.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2008.

ANHOLON, Rosley. **Método de Implantação de Práticas de Gestão da Qualidade para Microempresas**. 2006. 214 f. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2006.

ARAÚJO, W. M. C.; CARDOSO, L. **Qualidade dos alimentos comercializados no Distrito Federal no período de 1997-2001**. 2002. f. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília. Brasília, 2002.

Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas - **ABERC**. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 22 dez. 2008.

BARENDZ, A. W. Food safety and total quality management. *Food Control*, vol. 9, n. 23, p. 163-170, abr.-jun. 1998. Disponível em: <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6T6S-3TGN8TFM&\\_user=10&\\_coverDate=06%2F30%2F1998&\\_rdoc=18&\\_fmt=high&\\_orig=browse&\\_srch=doc-info\(%23toc%235038%231998%23999909997%2317747%23FLP%23display%23Volume\)&\\_cdi=5038&\\_sort=d&\\_docanchor=&\\_ct=22&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=c8f26bad22c1e13e3287e76227de5777](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6T6S-3TGN8TFM&_user=10&_coverDate=06%2F30%2F1998&_rdoc=18&_fmt=high&_orig=browse&_srch=doc-info(%23toc%235038%231998%23999909997%2317747%23FLP%23display%23Volume)&_cdi=5038&_sort=d&_docanchor=&_ct=22&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=c8f26bad22c1e13e3287e76227de5777)>. Acesso em: 08 mai. 2007.

CASTRO, F. T. **Restaurantes do tipo self-service: análise dos aspectos sanitários e dos manipuladores de estabelecimentos localizados nos shoppings centers da cidade do Rio de Janeiro - RJ**. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, 2007.

FERNANDES, M. M. C. **Implantação de sistema integrado de gestão qualidade e meio ambiente – estudo de caso: Ultrafertil**. 2003. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP. **Revista Administração Online**. v. 2, n. 3, 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em 17 mai. 2008.

GARCÍA, Eduardo Palú. Nuevo Estándar Mundial de Seguridad Alimentaria ISO 22000. **Alimentación, equipos y tecnología**. v. 24, n. 206, p. 17-15, 2005. Disponível em: <[http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo\\_busqueda=EJEMPLAR&revista\\_busqueda=38&clave\\_busqueda=122296](http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&revista_busqueda=38&clave_busqueda=122296)>. Acesso em: 15 set. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares: Em 30 anos, importantes mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros**. POF, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002aquisicao/default.shtm>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

PALADINI, E.P. **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PROENÇA, R. P. C. Inovações tecnológicas na produção de refeições: conceitos e aplicações. **Revista Higiene Alimentar**, v.13, n. 63, p. 24-30, jul - ago. 1999. Disponível em: <<http://higienealimentar.com.br/revista/ed112/revquadro.htm>>. Acesso em: 18 ago. 2008.

SILVA JUNIOR, E. A. **Manual de Controle Higiênico-Sanitário em Serviços de Alimentação**. 6. ed. São Paulo: Varela, 2005, 623 p.

SILVA, M. M. A. **Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços**. 2003. 695 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

SPERS, E. E. A Segurança Alimentar ao Longo da Cadeia. **Conjuntura Alimentos**, v. 5, n.1, p.18-26, fev. 1993.

\_\_\_\_\_. **Mecanismos de Regulação da Qualidade e Segurança dos Alimentos**. 2003. 136 p. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212 p.