



**Campus Sant'Ana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Conclusão de Curso**

INFRAESTRUTURA CULINÁRIA SOB A ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO: COMO A ABORDAGEM SISTÊMICA PODE AUXILIAR NA GERAÇÃO DE VALOR EM NOVOS NEGÓCIOS

Sandor Kovacs Gonzaga

saberepoder@gmail.com

Keli Pereira de Oliveira

keliadrianadeoliveira@hotmail.com

RESUMO

A maneira que uma sociedade produz e consome os alimentos nos permite conhecer aspectos relevantes, de ordem econômica, social e cultural, sobre quem ela é. As organizações que optam em participar deste setor, na maioria das vezes não realizam uma gestão eficaz de seus recursos internos e muito menos participam ativamente do sistema que compõe a cadeia produtiva. O objetivo desse trabalho foi criar uma relação entre os conceitos da teoria sistêmica da administração e infraestrutura culinária e como essa interação contribui para a geração de valor nos negócios de alimentos. E para isso, optou-se por uma pesquisa exploratória, utilizando a metodologia de ensaio teórico, baseando-se em fontes bibliográficas. Permitindo assim uma interpretação alternativa desses conceitos e integrando-os com as tendências brasileiras mais evidentes no setor de alimentação. Nas considerações finais esperou-se contribuir para que os gestores que se inserem neste contexto tenham uma visão conceitual mais abrangente e completa dos elementos que participam do sistema produtivo e de serviços no que tange a alimentação e a da infraestrutura culinária, e com isso possibilitar a aplicação desses conceitos na criação de negócios mais inovadores e sustentáveis, cujos os procedimentos agreguem valor na cadeia de produção e consumo de alimentos.

Palavras-chave: Teoria sistêmica. Infraestrutura culinária. Geração de valor.

ABSTRACT

The way a society produces and consumes food allows us to know relevant aspects of economic, social and cultural order, about who it is. Organizations that choose to participate in this sector most often do not effectively manage their internal resources, much less participate actively in the system that makes up the production chain. The objective of this work was to create a relationship between the concepts of the systemic theory of administration and culinary infrastructure and how this interaction contributes to the generation of value in the food business. For this, we chose an exploratory research, using the theoretical test methodology, based on bibliographic sources. Thus allowing an alternative interpretation of these concepts and integrating them with the most evident Brazilian trends in the food sector. In the final considerations, it was hoped that the managers who are involved in this context will have a more comprehensive and complete conceptual vision of the elements that participate in the production and service system with regard to food and the culinary infrastructure, application of these concepts in the creation of more innovative and sustainable businesses, whose procedures add value in the chain of production and consumption of food.

Keywords: Theory of Systems. Infrastructure Culinary. Value Generation

RESUMEN

La manera que una sociedad produce y consume los alimentos nos permite conocer aspectos relevantes, de orden económico, social y cultural, sobre quién es. Las organizaciones que optan por participar en este sector, la mayoría de las veces no realizan una gestión eficaz de sus recursos internos y mucho menos participan activamente en el sistema que compone la cadena productiva. El objetivo de este trabajo fue crear una relación entre los conceptos de la teoría sistémica de la administración e infraestructura culinaria y cómo esa interacción contribuye a la generación de valor en los negocios de alimentos. Y para ello, se optó por una investigación exploratoria, utilizando la metodología de ensayo teórico, basándose en fuentes bibliográficas. Permitiendo así una interpretación alternativa de esos conceptos e integrándolos con las tendencias brasileñas más evidentes en el sector de alimentación. En las consideraciones finales se esperó contribuir a que los gestores que se insertan en este contexto tengan una visión conceptual más completa y completa de los elementos que participan del sistema productivo y de servicios en lo que se refiere a la alimentación y la de la infraestructura culinaria, y con ello posibilitar la la aplicación de estos conceptos en la creación de negocios más innovadores y sostenibles, cuyos procedimientos agreguen valor en la cadena de producción y consumo de alimentos.

Palabras-clave: Teoría sistémica. Infraestructura culinaria. Generación de valor.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre a alimentação são recorrentes em várias áreas de pesquisa, como em medicina, nutrição e negócios. Segundo Watson e Caldwell (2005) desde o começo da década de 1990, estes estudos moveram-se das margens para o centro do discurso intelectual, principalmente nos lugares onde se fala o inglês. Livros e programas de TV, os quais abordam o assunto de cozinhar, sempre estiveram em um local de destaque onde eram exibidos. As pesquisas que envolvem alimentos constituem subdisciplinas reconhecidas nos campos da antropologia, sociologia, história, medicina e nos negócios empresariais. A alimentação não é apenas um tema digno de investigação por direito próprio, é um meio universal que ilumina uma ampla gama de práticas culturais. Tópicos como nutrição, dietas, banquetes em comemorações e ou jejuns, oferecem meios de informação para entender o poder das relações, do sistema econômico e dos interesses políticos em que este tema está incorporado. De acordo com Marquette (2015, p. 143) “a alimentação é uma identidade humana, e entre todos os animais, o homem é provavelmente o único que se alimenta, os outros se nutrem, sendo que o ato de se alimentar é diferente do de se nutrir”. A alimentação permite ao homem se conhecer e se descobrir, e isso acontece quando ele começa a desenvolver uma consciência sobre o contexto da relação que se estabelece com o seu alimento. Pode-se fazer uma analogia similar com as ciências. Toda a ciência, como mencionou Meneghetti (2011) é um processo contínuo que se revela através de inovações e descobertas, mas que se constrói em face da concentração de esforços e interesses em comum, com o propósito de manifestar o conhecimento. E em se tratando de relacionar os estudos científicos sobre a alimentação com negócios empresariais, no Brasil, ainda encontramos escassos trabalhos acadêmicos que tratem dessa discussão: Administração versus negócios no ramo de alimentação.

Em face dessas informações, elaborou-se um trabalho que auxiliasse os empresários que atuam no ramo alimentício a terem uma visão mais ampla e dinâmica da cadeia produtiva, contando com o aporte teórico que a teoria dos sistemas oferece, juntamente com o recente tema da infraestrutura culinária, permitindo uma compreensão mais clara desses termos e assim discutir como essas ideias podem contribuir para a elaboração e manutenção dos negócios associados ao tema culinário. Coerente com a base teórica de estudo considera-se com variável de análise, três elementos da sustentabilidade nos negócios (economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente produtivo), segundo as principais tendências mundiais.

No Brasil se faz notória a relevância do setor de alimentos. A cadeia produtiva que envolve esta área compõe uma parcela significativa do PIB nacional, cerca de 10% segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia), sem contar as atividades produtivas, que abrangem a base primária como a agricultura e a pecuária, até as atividades comerciais e de serviços. Analisando também os gastos da família brasileira, a alimentação representa mais de 1/3 (um terço) do orçamento familiar, como diz a pesquisa feita pelo IBGE (POF, 2008-2009), chegando até 70% dos gastos para as pessoas com menor renda. Segundo Paulo Skaf (2010) o Brasil possui um lugar de destaque no cenário internacional no que tange a produção industrial no setor de alimentação.

No contexto do universo empresarial brasileiro, faz-se necessário uma atualização das práticas e processos que circundam as organizações que trabalham com alimentos, para que essas organizações melhorem seus serviços e se perpetuem no mercado e atendam às necessidades emergentes desta geração de consumidores, com maior ênfase nos negócios de pequeno e médio porte. Para que isto aconteça se faz recorrente um ajuste na gestão estratégica dessas organizações que precisam se atualizar.

Segundo Costa (2007) o objetivo da gestão estratégica é: “assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo prazo. Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da adequação contínua das estratégias da entidade, da sua capacitação, e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças e tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo à organização.” (COSTA, 2007, p. 1). Em outras palavras a empresa deve se adequar as mudanças de seu ambiente para continue no mercado. As relações que se estabelecem mutuamente entre as partes que participam do mercado, especialmente no setor de alimentação, são trocas que se dão através de permutas de valores e benefícios, sejam eles econômicos, sociais ou políticos, e como tal podem ser causa de um patamar de desenvolvimento sustentável, refletido nas atividades da empresa. Este entendimento é crucial para visualizar o contínuo movimento que existe na adaptação e no ajuste das organizações no que diz respeito ao mercado competitivo. Sendo assim, é necessário que haja um incentivo, por parte dos gestores, para criar e implementar iniciativas que sejam inovadoras e que estejam alinhadas com as principais tendências, no setor alimentício, e como será tratado neste trabalho mais adiante, que essas tendências influenciarão no melhor aproveitamento do potencial de cada negócio que envolve a alimentação, agregando valor aos seus produtos/serviços, principalmente para as empresas

de pequeno porte, as quais muitas as vezes carecem de informações estratégicas para tomar decisões mais acertadas, como diz os resultados da pesquisa realizada pela Brasil Food Trends (2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as referências que serviram de fundamentação teórica e o embasamento racional para o estudo. Optou-se por dividir em três tópicos principais: Teoria dos Sistemas e conceito orgânico da Administração, Infraestrutura Culinária e Geração de Valor.

2.1 Teoria dos Sistemas e conceito orgânico da Administração

A administração como ciência e prática, segundo Schermerhorn (2011), procura trazer uma espécie de ordem dentro de um ambiente de caos e de constante mudança em que a organização se insere. “As organizações são agrupamentos de pessoas que trabalham juntas e coordenam suas ações para atingir uma ampla variedade de objetivos, ou resultados futuros desejados.” (JONES, 2008, p. 5). Para que os objetivos, uma vez determinados, sejam atingidos, o gestor que estiver a frente do empreendimento, terá que prestar a atenção em como direcionar os esforços dos indivíduos, tanto os internos da empresa, quanto os externos, já que estes possuem diferentes capacidades e aspirações, entre si. Para Max Weber (apud Quintaneiro, 2002) o principal desafio de qualquer organização é obter cooperação entre diferentes atores sociais. Entre esses atores podemos considerar todos aqueles ligados a organização, direta ou indiretamente, dentre eles, os fornecedores, consumidores, o Governo, ou seja, os *stakeholders*. (FREEMAN, 1963). Tudo isso se configura em um subsistema de relações que se conectam entre si e são ligadas à um sistema maior e assim sucessivamente, é pensar de maneira global e como isto influencia na tomada de decisão do gestor dentro da organização.

Como aborda Fleury (1995) “um gestor é um guia, um potencializador, que ao trabalhar educa os modelos mentais, de si e de outrem, para propor alternativas de atuação em uma realidade sistêmica”. Como os conceitos da Administração auxiliam em uma melhor percepção do funcionamento das coisas, os processos sociais, culturais, econômicos, organizacionais, psicológicos e como tudo isso se inter-relaciona e gera influência nas atividades de uma organização, é importante destacar essa lógica para que o indivíduo entenda a realidade como um conjunto de relações que dependem umas das

outras para acontecerem, e enxergá-las significa estabelecer uma cognição para com a maneira de olhar o mundo como uma totalidade.

Peter Drucker (2005) dizia que a “Administração é a desincumbência de tarefas”, é distribuir os afazeres de algo para aqueles que tem a melhor aptidão neste algo e consolida o ato de administrar. Compreender que as organizações possuem objetivos que almejam atingir e que esses objetivos serão alcançados através de indivíduos, os quais se unem e se relacionam dentro de uma determinada realidade, será a base do raciocínio aqui apresentado.

Este pensamento está fundamentado na teoria dos sistemas. Estudiosos de diversas áreas notaram que as ciências, de alguma forma, estabelecem uma interdisciplinaridade entre os assuntos que são estudados para com outros. Tudo se conecta. Como nos propõe Ackoff (1971) a realidade é “um sistema de problemas dinâmicos”. Os elementos do conjunto e o conjunto dos elementos que forma um sistema tem as seguintes propriedades:

- 1- As propriedades de cada elemento do conjunto têm as propriedades ou o comportamento do conjunto, formando um todo.
- 2- As propriedades ou comportamentos de cada elemento e como eles afetam o todo dependem das propriedades e do comportamento de pelo menos um outro elemento no conjunto.
- 3- Cada possível subgrupo de elementos no conjunto possui as duas primeiras propriedades; cada um tem um efeito não independente no total; conseqüentemente, o total não pode ser decomposto em subconjuntos independentes.

Devido a estas três propriedades, um conjunto de elementos que formam um sistema sempre tem características próprias ou pode exibir determinados comportamentos que não demonstram em nenhum de seus outros componentes ou subgrupos: "Um sistema é mais do que a soma de suas partes". E ao longo do tempo foram muitos os autores que contribuíram para a difusão e o entendimento do conceito de sistemas, confeccionaram-se diversas premissas sobre este pensamento, como apresentado no trabalho, Pensamento Sistêmico, Oliveira (2012). O enfoque sistêmico é para a totalidade, sendo que no contexto sistêmico a totalidade é a relação das partes que a contêm, que por sua vez constroem a dinâmica inter-relacional dos elementos que a compõe. Para entender um sistema se deve entender o padrão das relações que o caracterizam, a interdependência entre suas partes e como elas se relacionam na dinâmica do sistema ao longo do tempo. A estrutura do sistema não é algo dado, mas sim algo que surge através de da dinâmica que se estabelece com o ambiente, originando processos que reconhecem as funções de cada um de seus componentes

relevantes para o sistema em si. Portanto compreender que função cada elemento exerce para com a totalidade, permite uma consciência em que a soma das partes é maior do que o todo, sobre o sistema em questão. E assim como a Administração cuida de assuntos referentes as organizações, e estas buscam solucionar problemas ou suprir demandas existentes, a teoria sistêmica auxilia os gestores a alinharem suas estratégias para com aqueles que estão envolvidos direta e indiretamente em seus negócios, desenvolvendo esforços para pensar em maneiras para que todos os envolvidos sejam beneficiados de alguma forma e como isto irá criar melhores condições de produção para a empresa.

“A compreensão das organizações como sistemas sociais, estruturados de forma que as relações entre diferentes elementos interagem para configurar padrões de funcionamento e processos de conhecimento nos distintos momentos produtivos da organização. ” (OLIVEIRA, 2012, p. 15). A figura a seguir ilustra como a empresa capta os recursos do ambiente externo e transforma esses recursos, através do trabalho, em produtos /serviços e os oferece aos clientes, os quais dão o *feedback* para a empresa, chamando de retroação.

Figura 1 – Relação sistêmica ambiente interno x externo de uma organização:



Fonte: Ackoff (1971) adaptado.

A teoria dos sistemas baseia-se em princípios que são dinâmicos, relativos e aplicáveis às organizações, a administração usufrui do enfoque sistêmico no planejamento e nas atividades dentro de qualquer organização, partindo de uma “premissa de conduta eficiente e sustentável” (SCHERMERHORN, 2011), ajustando-se as demandas de uma sociedade ou de várias, para otimizar a tomada de decisões. Como retrata Maximiano, “o enfoque sistêmico oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do

processo administrativo, (...) é também uma ferramenta para planejar e montar sistemas que produzam resultados.” (MAXIMIANO, 2009, p. 313).

Neste contexto sistêmico pode-se adotar também a abordagem de sistema aberto: “um sistema que toma recursos de seu ambiente externo e converte ou transforma-os em bens e serviços que são desenvolvidos para aquele ambiente onde são comprados pelos clientes” (JONES, 2008, p. 64). Queremos chamar a atenção para a formação de empresas mais adaptáveis, as quais operam com estruturas mais horizontais e com culturas que encorajem o trabalho em equipe, as quais boa parte da execução desse trabalho possa ser feita por meios informais e redes de contatos interpessoais. Desenvolvendo-se em uma organização que aprende, na qual é projetada para ser capaz de promover uma adaptação contínua através da resolução de problemas, inovação e aprendizagem. É também uma organização que se sintoniza com o modelo de gestão orgânico, onde a autoridade é mais descentralizada, há menos regras e procedimentos, menor precisão na divisão do trabalho, leques de controle mais amplos e meios de coordenação mais pessoais. Para Lacombe (2009, p. 113):

O modelo orgânico é adequado a empresas que operam em situações de mudanças rápidas em termos de tecnologia e mercado, onde é preciso criar um ambiente gerencial que ofereça a criatividade e inovações. Deve haver um contínuo ajuste nas atividades de cada pessoa. A empresa assemelha-se a um organismo em permanente adaptação ao seu ambiente.

O modelo orgânico é sugerido para organizações que enfrentam ambientes instáveis e competitivos, que neste caso é o setor de alimentos. Um exemplo de gestão baseada no modelo orgânico é a IBM (*International Business Machine*), a qual situa-se no mercado altamente dinâmico, o da tecnologia, e trabalha com ênfase nas pessoas, uma hierarquia enxuta. Onde os cargos são continuamente modificados e redefinidos; há uma amplitude de comando do supervisor; maior confiabilidade nas comunicações informais; e o predomínio da interação lateral e horizontal.

Em outras palavras tem-se a finalidade de promover a estruturação de organizações mais flexíveis e adaptáveis na área da alimentação, devido as inúmeras variáveis que permeiam a cadeia produtiva, como a sazonalidade da produção dos alimentos, a mão de obra, a variação dos preços, as tendências, etc.

2.2 Infraestrutura Culinária

O conceito de Infraestrutura Culinária é aquele que melhor qualifica a visão administrativa em relação a teoria dos Sistemas, com o setor de alimentos. De acordo com Pilcher (2016) o termo Infra-estrutura Culinária foi pela primeira vez empregado em meados do século XIX, por engenheiros franceses que trabalhavam para melhorar as desastrosas e insuficientes atividades de transporte de alimentos, nas estradas de ferro que ligavam as localidades da França com a Europa, as quais em razão da ineficiência, provocaram a escassez de suprimentos para os soldados que lutavam na guerra Franco-Prussiana e conseqüentemente resultaram na derrota francesa. Entretanto o termo foi mais amplamente lapidado na década de 1980, nos Estados Unidos, devido alguns relatos sobre o transporte aéreo de frutas e legumes frescos de países oriundos da América do Sul, África, Austrália e Ásia, os quais estabeleciam um comércio para com os consumidores do Norte global (EUA e Europa). Esse comércio se denominou contra-sazonal, ou seja, permitiu acesso de produtos alimentícios, que não são da estação própria do ano, ou que são difíceis de produzir em climas diferentes. Essas relações comerciais, que mais tarde ficaram conhecidas como o neocolonialismo extrativo, termo cunhado por Friedland, (1994), e geraram uma profunda transformação no modelo de consumo e nos negócios que envolviam a culinária, similar a maneira que o advento da refrigeração transformou forma de consumir os alimentos. De acordo com a teoria formulada por Pilcher (2016, p.1):

A infraestrutura Culinária compreende os diversos artefatos, organizações e meios de comunicação que mobilizam alimentos, facilitando assim a produção e o consumo, mas sem ter essas transformações como um objetivo direto. A infraestrutura inclui tanto componentes materiais (como redes de transporte e de esgoto, mercados e portos, refrigeração e tecnologias de comunicação) e imateriais (como receitas e práticas culinárias, mercados de futuros e propriedade intelectual, certificações de qualidade e regulamentações sanitárias). Traduzido pelo autor.

Entendendo-se o termo Infraestrutura Culinária como o campo dos estudos sobre os alimentos que frequentemente separa a análise dos setores de tecnologias, serviços de restaurantes, transporte e turismo culinário da agricultura, da manufatura e da comercialização de produtos relacionados a alimentação, entretanto ambos dependem de sistemas de infra-estrutura elaborados que conecte toda a indústria de alimentos.

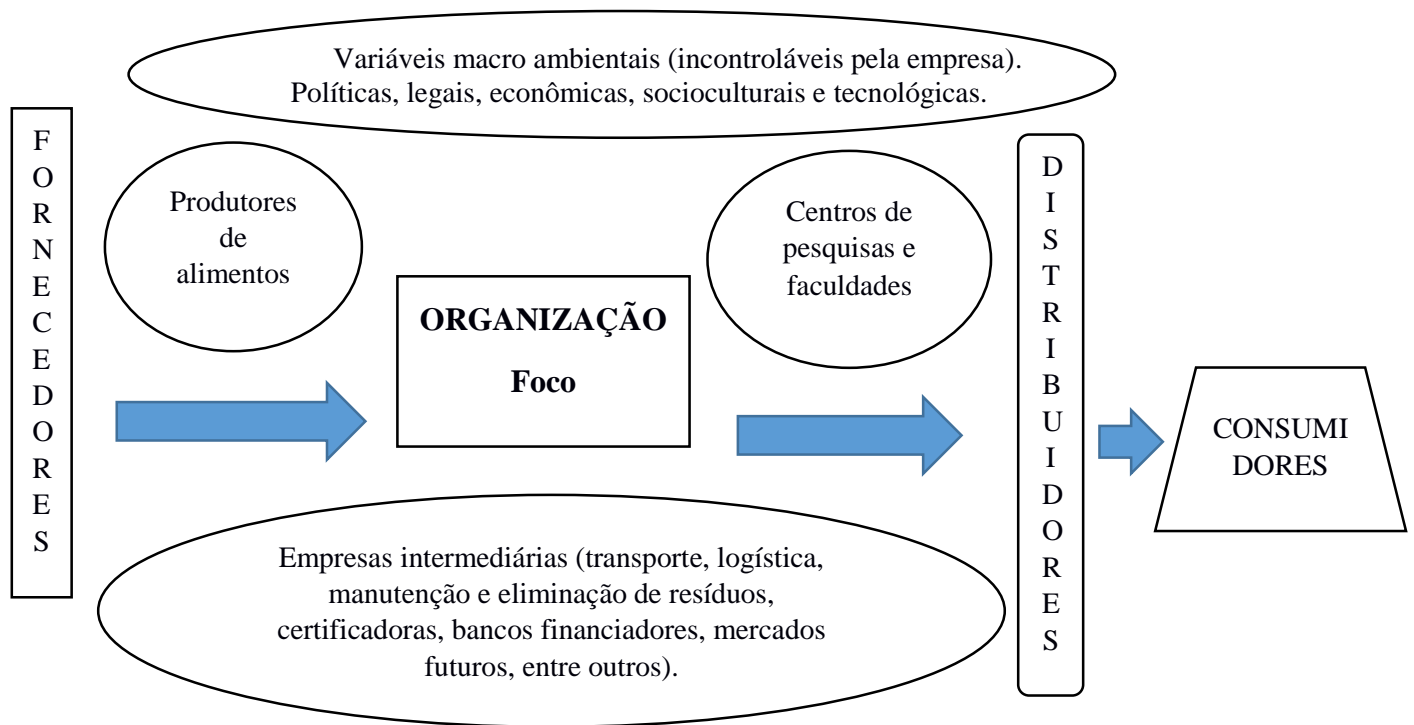
Ao analisar melhor este conceito, recorre-se aos significados da junção de palavras

infraestrutura e culinária, que segundo o dicionário **Aurélio Ferreira (2004)**, o termo infraestrutura detém o sentido de: “1. Parte inferior de uma estrutura, 2. Base material ou econômica de uma sociedade ou de uma organização. (...) 4. Conjunto de relações sociais que determinam as ideologias” (p. 1104). E ao se utilizar o termo infraestrutura pode-se associar a palavra estrutura, que é “proveniente de emprego muito antigo, tanto nas ciências físicas quanto nas sociais, e em termos amplos significa tudo o que a análise interna de uma totalidade revela, ou seja, os elementos internos de um sistema, suas inter-relações e sua disposição”. (MOTTA, 2013, p. 124). Já a palavra culinária pode ser definida como: “A arte de cozinhar, e/ou aquilo que se refere a gastronomia, conhecimento teórico e prático acerca de tudo que diz respeito à arte culinária, às refeições apuradas, aos prazeres da mesa”. Para Cabreira (2013) a gastronomia é a arte culinária que compreende os métodos, as técnicas e procedimentos destinados a transformar e sazonalizar os alimentos de sua forma hostil e bruta, como a natureza nos apresenta, e apresentá-los de maneira que constituam um prazer ao paladar, à vista e ao aroma. Tanto a culinária como a gastronomia são vistas como fatos que levam à interação social. “O conhecimento de tudo o que se refere ao homem na medida em que se alimenta. Seu objetivo é zelar pela conservação dos homens, por meio da melhor alimentação possível”. (CHERINI, 2007, p. 85). Nessa afirmação está inclusa os indivíduos e seus meios de execução que produzem cultura, o comércio de troca, a preparação da indústria e a experiência disponibilizada pelo melhor aproveitamento de recursos. Ou seja, toda a estrutura por trás da produção e consumo dos alimentos.

Brillat-Savarin (2001), gastrônomo francês do século XIX, disse que a gastronomia é o conhecimento fundamentado em tudo aquilo que se refere ao homem enquanto come. Já Carlo Petrini (2009), fundador do termo '*slow food*', define como a ciência que estuda a comida, ou cultura da comida em todas as suas acepções.

Ou seja, o conceito de infraestrutura culinária é multidisciplinar e abrange não somente os estudos sobre os alimentos, a cozinha e as técnicas empregada em determinadas regiões, mas também analisa a influência econômica desse setor, bem como os impactos sociais, tecnológicos e culturais nas sociedades que participam desses adventos no que diz respeito sobre a produção e o consumo de alimentos, dentro de um sistema que interage com as diversas áreas, tanto do conhecimento quanto da sociedade, em nível de macro ambiente.

Figura 2 – Elementos da Infraestrutura Culinária para a organização:



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com Schermerhorn (2011), quanto maior é a diferenciação de subsistemas, maior a necessidade de integração entre eles. A integração na teoria organizacional se refere ao nível de coordenação obtido entre os componentes internos e externos de uma organização. Entretanto requer-se a habilidade do gestor e dos seus subordinados o alinhamento de sua organização com os diferentes subsistemas, tornando assim uma atividade complexa de se realizar.

Para ocorrer a melhoria em seu projeto deve-se considerar a dois fatores chaves para a eficiência do negócio: a criação de estruturas diferenciadas e de mecanismos apropriados de integração, os quais tornam a tarefa gerencial mais desafiadora. Segundo Marquette (2015), saber cada vez mais sobre a maneira de como nos alimentamos, a procedência dos alimentos, os recursos que foram empregados na produção até chegar à mesa, as pessoas que participaram do processo de elaboração, entre outros fatores, é revelar nossa história, nossa cultura e conseqüentemente tomar consciência de quem nós somos. Em seus estudos, essa autora também defende uma discussão sobre a culinária como forte variável de sustentação para os municípios e regiões onde o turismo está presente. “A culinária como meio de alimentação e suprimento de necessidades biológicas é fundamental para promover o lugar turisticamente.” (MARQUETTO, 2015, p. 87).

Já em uma outra visão, nos trabalhos que tratam sobre o Turismo Culinário, Lucy M. Long declara que a base do turismo é a percepção do outro, ou de alguma atividade

sendo diferente do usual, sendo que a comida em si própria pode ser uma destinação para o turismo e não somente um veículo. Propondo múltiplos potenciais para essas atividades juntas, não só pelas distintas experiências, mas também nos poderosos significados, econômicos e educativos, acerca das diferentes intersecções entre comida e turismo, como ela assim define: Long (2013, p.1)

Enquanto a maioria do turismo culinário se concentra na experiência de jantar e na degustação de novos alimentos como um negócio comercial, também agrega uma iniciativa educacional, canalizando curiosidade sobre o alimento, em aprender através dele sobre a cultura de determinada cozinha, as pessoas que envolvidas na produção e preparação dos mesmos, um sistema alimentar que permita o acesso desses alimentos e o potencial contributo dos turistas para a sustentabilidade. (Tradução do autor)

Além da área de turismo, embora transpareça em um desenvolvimento alternativo, sendo inicialmente baseado em localidades particulares, o objetivo em longo prazo é transformar a totalidade da sociedade através da ação conjunta dos atores sociais, bem como a política em nível nacional e internacional. A teoria da infraestrutura culinária somada a visão sistêmica pode fomentar um novo modo de promover o desenvolvimento que possibilita o surgimento de comunidades melhores estruturadas, capazes de suprir suas necessidades imediatas, de descobrir ou despertar suas vocações locais, de desenvolver suas potencialidades específica e de fomentar o intercâmbio externo aproveitando-se de suas vantagens comparativas locais. Em suma é agregar valor na cadeia produtiva, gerando vantagens competitivas em relação aos negócios relacionados as áreas de alimentação e por fim promover um desenvolvimento sustentável.

2.3 Geração de valor

“Valor é a composição da razão entre os benefícios e os custos, trabalhando em um ponto intangível, a percepção do valor pelo consumidor”. (MENSHEIN, 2006). Como este autor menciona o valor de algo é subjetivo e pode ser atribuído por inúmeras razões, mas desde que seja percebido pelo consumidor. De acordo com Sebrae (2008) agregar valor é dar um salto de qualidade em uma ou mais características, do produto ou serviço, que de fato são relevantes para o consumidor. Não é somente diminuir o preço que é cobrado nem tampouco os custos somados na produção, porém é algo que gere atratividade e que diferencie aquilo que a empresa faz das demais. Já para Pilcher (2016) na conclusão de seu

estudo sobre a infraestrutura culinária, disse que os conhecimentos criam valor e geram significado em torno da alimentação. Portanto para se agregar valor na cadeia produtiva que gira em torno dos alimentos, é importante para se gerar valor aos consumidores e outros elos deste sistema, conhecer e desenvolver uma consciência subjetiva das atividades envolvidas, principalmente no tocante a agricultura, que segundo Petrini (2009) se tornou uma ‘indústria’ focada apenas na obtenção do lucro, configurando-se em um modelo insustentável que de produção de alimentos devido a uma série de acontecimentos como ao uso intensivo de agrotóxicos e fertilizantes agrícolas, ao uso de monoculturas substituindo as pequenas propriedades familiares de subsistência, juntamente com a desvalorização do trabalhador rural e seu exôdo para a cidade e conseqüentemente diminuindo a preocupação com a qualidade dos alimentos produzidos e gerando uma insegurança alimentar devido ao aumento de doenças crônicas não transmissíveis, como a obesidade e o câncer.

Importante também destacar que organizações são como sistemas cooperativos que realizavam grandes tarefas através da integração das contribuições de muitos indivíduos na busca de um objetivo em comum. Considera-se a cooperação como uma característica consciente, deliberada e proposital, ou seja, algo que precisa ser criado racionalmente. Cabendo ao gestor fazer o uso de ferramentas de comunicação para essa cooperação acontecer (Barnard, 1971). De acordo com Porter (1990) toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. As estratégias adotadas pelas organizações, a demanda dos consumidores, a diferenciação (seja na inovação dos produtos/serviços ou custos mais baixos), a aplicação de novas tecnologias, formam assim o que ele chamou de elos dentro de uma cadeia de valores. As atividades diretas e indiretas devem ser coordenadas sob formas alternativas para obtenção e otimização dos resultados. Por isso é ideal que o gestor identifique, de maneira individual, cada um desses elos que fazem parte da sua empresa e quais impactos essas atividades podem gerar no negócio, pois “uma empresa ganha vantagem competitiva em relação as outras executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência” (PORTER, 1990, p. 31). Um grande exemplo de vantagem competitiva na infraestrutura culinária e do aporte entre a gestão administrativa e a geração de valor, encontra-se no segundo capítulo do seriado Netflix ‘Chef’s Table’ (2016), o qual apresenta um renomado chefe de cozinha chamado Dan Barber, que é idealizador do complexo alimentício *Blue Hill*, localizado em Nova York, local o qual integram três funções distintas de um mesmo projeto, o centro de pesquisa

Stone Barns, o restaurante *Blue Hill* e o local produtivo *Blue Hill Farm*. Dan Barber é considerado um gestor que revolucionou o conceito tradicional de culinária, segundo a crítica gastronômica Ruth Reichl (2017), ele é um exemplo de um chefe moderno, que além de oferecer excelentes pratos de comida, proporciona também uma consciência sobre os processos que envolvem a produção e consumo dos alimentos oferecidos em seu restaurante. Pode-se dizer que ele é a voz do movimento ‘da fazenda à mesa’, ocupando-se de duas funções, enquanto chef, a de agradar seus clientes através de experiências culinárias maravilhosas e por um outro lado, de se dispor para uma responsabilidade de ser o vigilante da comida sustentável e ética. O que Dan percebeu é que não importa a destreza da técnica cozinheiro, sem ingredientes bons, não se faz uma comida boa, é ver a outra parte do que um restaurante pode ser, porque busca educar as pessoas de tudo aquilo que está por trás das refeições. Portanto ele se preocupa com a forma que seus ingredientes são produzidos na fazenda, juntamente com a parceria com produtores e a universidade para melhorar insumos através de pesquisas e pôr fim proporcionar o melhor da gastronomia em seu restaurante. E tudo isso somado gera um valor inestimável a todos envolvidos neste processo. Percebe-se a relevância também das Universidades e centros de pesquisas atuarem ativamente em conjunto com as empresas para otimizar essa geração de conhecimento e valor.

Além disso outro ponto interessante para gerar vantagem competitiva e agregar valor aos negócios alimentares é o atendimento as tendências que estão presentes neste setor. Para Max Weber (apud Quintaneiro, 2002) as ciências sociais visam compreensão de eventos culturais enquanto singularidades. E nenhum evento é mais singular do que uma tendência, seja ela em qual plano for. A palavra tendência, Ferreira (2004), na perspectiva deste estudo pode ser definida como a propensão dos indivíduos em modificar hábitos já estabelecidos e assim capaz de promover alterações significativas nas preferências dos consumidores. E com isso permite aos gestores de organizações relacionadas a alimentação de elaborarem estratégias mais adequadas as necessidades para os consumidores. Segundo a Brasil Food Trends (2010), diversas pesquisas foram feitas em nível mundial, compilando os principais constructos da área da alimentação referentes as tendências neste setor. Dentre as tendências enumeram-se estas como as principais temáticas presentes no Brasil de acordo com esta pesquisa:

1 – Sensorialidade e Prazer:

Esta tendência é a que aparece com mais intensidade e relaciona-se com o aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores, enfatiza os segmentos de consumo de produtos com maior valor agregado, como o caso dos produtos *gourmets* e *premium*, os quais geralmente destinam-se à população de renda mais elevada. Há também uma inclinação para o comércio de alimentos mais elaborados e sofisticados, mas que sejam oferecidos por preços acessíveis para os consumidores emergentes, que representam grande mercado futuro. Junto a isso observa-se que em diversos países os consumidores estão valorizando as artes culinárias e as experiências gastronômicas, exercendo assim uma forte influência no setor de serviços de alimentação, como também no desenvolvimento de produtos industrializados. Dentro dessa tendência, ganham força os circuitos e os polos gastronômicos nas cidades, como importante fonte de lazer e entretenimento para moradores e turistas, os quais contribuem para uma socialização em torno da alimentação e tornam os produtos alimentícios um importante elo entre as pessoas, dentro e fora dessas localidades onde se apresentam.

2 – Saudabilidade e Bem-estar:

Em segundo lugar, estes conceitos têm origem em fatores que são influenciados pela busca de um estilo de vida mais saudável. Categorias que podem ser relacionadas como o envelhecimento das populações, excesso de peso, obesidade, uma melhor nutrição, a procura por produtos funcionais, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas às doenças, bem como também a faixa de renda e a vida em cidades. São diversos os segmentos de consumo que estão surgindo a partir dessa tendência, os quais se traduzem-se em nichos de mercado bastante promissores, entre eles destacam-se os produtos para dietas e controle do peso, o estímulo ao consumo de alimentos específicos com a finalidade de redução calórica e ou saciar o apetite, segmento diet/light, bem como aqueles que promovem benefícios ao desempenho físico e mental, para a saúde cardiovascular, saúde gastrointestinal, e também para melhorar o estado de ânimo (energéticos) ou para relaxar (calmantes), entre outros resultando assim no crescimento de uma nova geração de produtos naturais que estão se sobrepondo ao segmento de produtos que são somente orgânicos. Incluindo a essa tendência a procura por produtos com propriedades cosméticas.

3 – Conveniência e Praticidade:

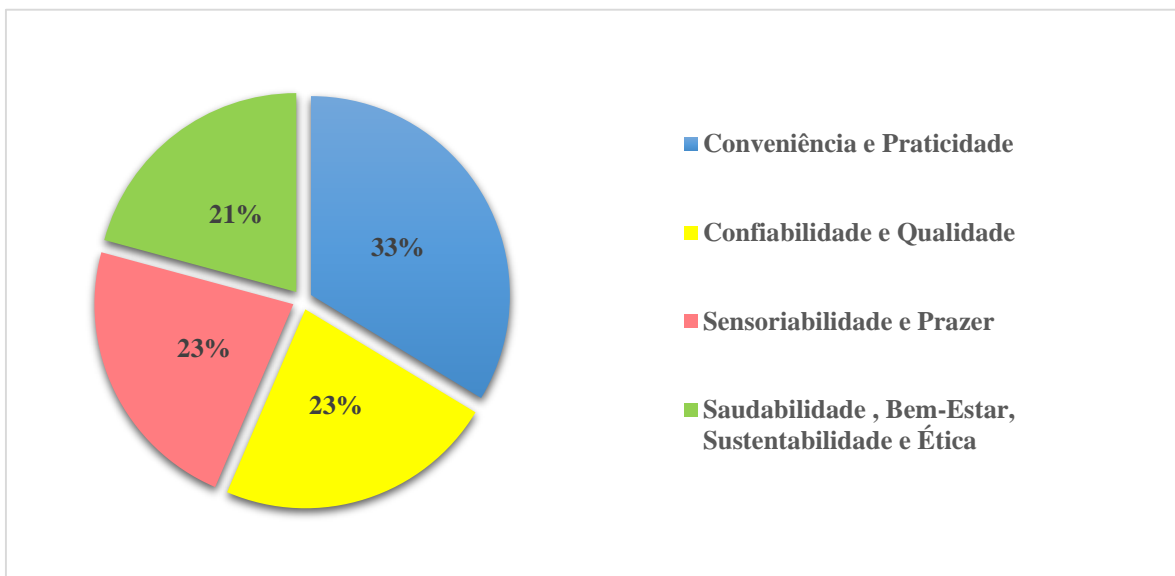
Essas duas tendências são motivadas, principalmente, pela dinâmica do ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças na estrutura familiar e para com a faixa etária mais jovem. Os fatores que corroboram com essas tendências são a demanda por produtos que permitem uma economia de tempo e a redução no trabalho de preparação desses produtos para o consumo imediato. Por isso cresce a procura por refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, destacando também produtos para o preparo em forno de micro-ondas, além de serviços de *delivery*. Bem como o crescimento do consumo de produtos em pequenas porções (*snacking, finger food*), aqueles que são embalados para consumo individual, produtos adequados para comer no trânsito ou em diferentes situações.

4 – Confiabilidade e Qualidade, Sustentabilidade e Ética:

Atualmente os consumidores estão mais conscientes e bem informados, devido ao acesso à internet e os meios de comunicação, e tendem a demandar produtos seguros e de qualidade comprovada, muitas vezes valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos por parte das empresas. Certificados de sistemas de gestão de qualidade e segurança, a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que as empresas possam utilizar para demonstrar os atributos dos seus produtos. Nessa direção têm sido evidenciadas as características que são intrínsecas ao que é produzido, tais como a rastreabilidade e a garantia de origem e outras práticas que contribuem para construir a credibilidade das marcas e ganhar a confiança e a preferência dos consumidores. Além disso hoje em dia há também exigências quanto a qualidade dos produtos e processos utilizados em sua produção, os quais envolvem as tendências de sustentabilidade e ética, provocando assim o surgimento de consumidores mais preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir em causas sociais ou em incentivar o desenvolvimento de pequenas comunidades agrícolas por meio da aquisição de seus produtos alimentícios. Em relação à ao meio ambiente, existem vários aspectos que promovem a valorização dos produtos pelos consumidores de diversos lugares do mundo, tais como uma menor ‘pegada’ de carbono (*carbon footprint*), baixo impacto ambiental, não se associar a maus-tratos aos animais, se preocupar com o lixo produzido, ter embalagens recicláveis e recicladas, etc. Sob o aspecto

social, tem aumentado o interesse por produtos vinculados a causas sociais, com certificados de origem de sistema *fairtrade*, além da simpatia pelas empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social.

Figura3 - Brasil: tendências sobre o consumo de alimentos:



Fiesp/Ibope, 2010.

Esta pesquisa ressalta que é importante entender que as mudanças no perfil de consumo de alimentos não podem advir de uma única organização apenas, mas sim de estreita coordenação entre os elos dessa grande e complexa cadeia produtiva. Levando em consideração o início do processo de produção na agricultura, nos aportes de insumos que subsidiam esta produção, os canais de escoação e comercialização, a industrialização e a interação entre todos esses setores até o consumidor final. Observando os mercados-alvo, que segundo Neves e Castro, et al. (2011) é composto pelos consumidores finais, fornecedores, empregados, consumidores industriais (em qualquer lugar do mundo), governos e competidores que assistem essas atividades com poder de sancionar ou restringir, sendo que a organização é vista como uma unidade de conversão de recursos de acionistas, diretores, funcionários e fornecedores, em produtos que vão para os consumidores direta ou indiretamente através dos agentes. Todos esses públicos são alvos para as estratégias da organização, pelo impacto que trazem na eficiência dessa conversão de recursos. Sendo definido como Cadeia de Valor, que segundo Schermerhorn (2011) é uma sequência específica de atividades que transformam matéria prima em serviços ou produtos acabados, que no final do processo, possuem um valor agregado maior do que quando no início. Contribuição para Capital Intelectual, o qual é definido como o poder

intelectual coletivo ou o conhecimento compartilhado de uma força de trabalho que pode ser usado para criar valor (...) capacidade de combinar os talentos de diversas pessoas, as vezes até milhares delas, para alcançar resultados singulares e significativos (STEWART 1988, apud SCHERMERHORN, 2011).

Considerando assim um termo estratégico, ou seja, agrega valor é a combinação entre investir em pesquisas para detectar as necessidades dos clientes e também desenvolver tecnologias que melhorem o desempenho da empresa, proporcionando um certo tipo de inovação que a integre a cadeia de alimentos com a diversificação das atividades dessa cadeia, conduzindo as empresas até redes completas de novos negócios.

3 METODOLOGIA

Para que este estudo fosse realizado, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório, já que o tema de infra-estrutura culinária, além de ser recente e pouco trabalhado no meio acadêmico, ficando assim um tanto quanto complicado para formular conceitos aplicáveis sobre ele, dado a complexidade encontradas nas organizações, e também as diferentes realidades sociais em que estas estão inseridas. “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.” (GIL, 2012, p. 27). Sendo que se é executado uma pesquisa fundamentalmente bibliográfica a partir de materiais já elaborados, dados secundários, constituídos principalmente de artigos científicos e livros, indispensáveis nos estudos históricos. De acordo com Collins (2005, p. 59) “ (...) presume-se que a realidade social está dentro de nós, portanto a ação de investigar a realidade tem um efeito sobre essa realidade. Dá-se muita atenção ao estado subjetivo do indivíduo. Essa proposta qualitativa (fenomenológica) enfatiza os aspectos subjetivos da atividade humana focando o significado, e não a mensuração, de fenômenos sociais.” Em outras palavras, este trabalho foi feito para que aqueles que participam da cadeia de produção e consumo de alimentos, possam formular suas próprias alternativas e estratégias considerando as circunstâncias que envolvem seu meio social e sistêmico, adaptando-as as tendências e necessidades de seus clientes, na gestão de seus negócios, enfatizando o significado.

O ensaio é um texto marcado pelo caráter crítico e pela forma pessoal como aborda uma temática científica. Consiste em exposição lógica e reflexiva e em argumentação

rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento do autor. Para isso, precisa apoiar-se em aparato de documentação empírica e bibliográfica, tendo maior liberdade de defender determinada posição, mas exige grande informação cultural e grande maturidade intelectual. Carmo-Neto (1992 p. 101) apresenta um ensaio opinativo como:

“No qual o autor pode estar interessado simplesmente em: dar uma opinião, prover uma solução alternativa a um certo problema polêmico sem entrar em quaisquer especificações metodológicas, criticar uma atitude de ação social, política ou econômica, comentar sobre uma minoria de certa ideologia, dar informação, opinar sobre um acontecimento que jamais poderá se realizar e corrigir ou demonstrar vieses aparentemente não percebidos”.

E através do ensaio teórico, devido sua capacidade de avaliar, oferece um complemento a compreensão da realidade, pois pode-se estabelecer (hipóteses) paralelas a rigorosidade do método científico positivista, o qual a orientação é dada exclusivamente pela busca de respostas e afirmações verdadeiras, entretanto o ensaio teórico permite fazer reflexões livres, porém mais profundas sobre a ocorrência de fatos que acercam essa realidade que se insere um indivíduo. A ideia da metodologia ensaísta é dizer que não existe apenas uma verdade, que a consciência não se limita apenas como um resultado de um processo previamente estabelecido, mas um constante diálogo entre o estudioso e o objeto estudado. De acordo com Meneghetti (2011), o ensaio como método de análise, muitas vezes atende aos interesses do mercado e não se restringe somente as relações econômicas, mas também é um meio para obtenção de vantagens individuais ou ganhos políticos e sociais entre grupos de uma sociedade. A forma ensaística é a forma em que novos conhecimentos são incubados, sendo um meio para se apreender sobre determinada realidade, tendo como característica a originalidade da perspectiva do autor, ou também se limitando a ordenar, de um novo modo, os conhecimentos que já existiram. Portanto a Administração como ciência que visa um melhor desempenho nas práticas administrativas de organizações, ela se utiliza desta metodologia para embasar ideias e conceitos úteis e contribuir para eficiência e eficácia dos negócios. Segundo Meneghetti (2011, p. 12) “Na administração, em que o imperativo da objetividade domina a produção do conhecimento, o ensaio é um importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva”. Ele ainda faz menção ao método socrático, denominada maiêutica, dizendo que o ensaio teórico tem como um de seus principais objetivos promover reflexões que levem ao leitor a múltiplos questionamentos,

instigando o pensamento livre, porém lógico e científico, sendo que a pesquisa e a construção de diferentes percepções ou ideais, ficam sob a perspectiva daquele que se apropria do conceito que está sendo discutido, e conseqüentemente promover interações na aplicação prática.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio procurou sugerir uma relação teórica entre os conceitos da administração, infraestrutura culinária e geração de valor, na tentativa produzir mais clareza na compreensão destes temas e que isso resultasse em uma disposição para efetuar adaptações ou melhorias nos negócios que adotarem uma visão sistêmica em seus processos de gestão e produção no ramo de alimentos. O conceito de infra-estrutura culinária conecta estes tópicos e as metodologias acadêmicas de maneira a possuir grande potencial para o avanço da nossa compreensão da sociedade. E com isto estimular o pensamento crítico no que se refere a cadeia produtiva no setor de alimentos, principalmente para aqueles que trabalham ou pensam em trabalhar com isto futuramente. A escolha da metodologia de ensaio teórico levou em consideração a recente abordagem que o tema da infraestrutura culinária possui, mas que como toda novidade ainda carece de estudos e conseqüentemente limitam as pesquisas que usufruem deste conceito.

Através dos tempos e da história do homem, os indivíduos se alimentavam e cozinhavam de acordo com o que havia disponível em seus ambientes, transformando e adaptando os recursos ao seu paladar e cultura, mas recentemente essa dinâmica vem sofrendo significativas alterações devido as tecnologias oriundas da Revolução Verde. Todos nós nos alimentamos diariamente, porém a grande maioria das pessoas ainda desconhece a movimentação econômica e social que os alimentos inferem na humanidade. A tecnologia de refrigeração e o aumento da velocidade dos meios de transporte transformaram a maneira como as pessoas fazem as suas refeições. Por certo otimizaram os processos de produção, juntamente com as descobertas e inovações nos meios de armazenamento e logística, sendo que hoje é possível se ter todo tipo de alimento em abundância em qualquer época do ano. Porém esses adventos trouxeram algumas conseqüências como doenças, contaminação de produtos químicos, mudanças nos fluxos de trabalho do campo para as cidades e principalmente uma percepção limitada dos processos produtivos que envolve a alimentação. Hoje grande parte dos consumidores não conseguem visualizar os elos que enumeram a produção do alimento, desde o campo até chegada desse

alimento em suas mesas. Observa-se que é uma tendência que haja o conhecimento da procedência e da origem sobre a produção dos alimentos, o que torna o consumidor mais consciente na hora de escolher certos produtos e mais atentos os produtores. Não somente isso mas se o alimento tem mais qualidade, se é mais nutritivo, se tem uma função amais além de nutrir, se é mais prático para consumir, entre outros fatores que estão entrando em cena nas preferências para o consumo. Quanto maior for o atendimento dessas tendências, por parte das empresas, maior será o valor agregado e percebido por aqueles quem consomem os alimentos produzidos por essas empresas. Uma vez entendido quais expectativas do consumidor uma organização almeja atender e qual a missão desta, fica mais fácil de elaborar estratégias que permitam alcançar o sucesso e a solvência do negócio em questão.

Para melhor compreender o ato de se alimentar, são necessários a colaboração de várias áreas distintas trabalhando de maneira coordenada para que o alimento chegue a mesa do consumidor, e o entendimento de como se situa este consumidor, seu gênero, sua condição financeira, se mora em grandes centros urbanos, se prefere uma vida mais saudável ou se opta por mais sabor/prazer na escolha de seus alimentos, sua cultura, etc. A visão sistêmica auxilia aos gestores a enxergar com maior clareza o todo que abrange todos os elos da cadeia produtiva, permitindo conectar os pontos chaves e acertar na tomada de decisões referentes aos objetivos de suas organizações. Cozinhar se tornou uma espécie de ciência devido ao saber acumulado em torno das práticas adotadas em lugares que pessoas escolhem esse ofício como meio de subsistência. Ao longo do tempo os restaurantes mudaram a forma que se estabelecem os negócios relacionados ao setor de alimentação trazendo consigo o fator de inovação e a atenção aos detalhes. E agora em diante a ação coordenada para uma melhor alimentação visa o envolvimento do maior número de áreas ao redor dos processos de produção e consumo, agregando a parceria com produtores rurais à preferência dos clientes, juntamente com centros de pesquisas e também uma melhor rede de distribuição e entrega dos alimentos. Nesse sentido enxerga-se o chefe de cozinha como um grande potencializador, dado ao exemplo do complexo alimentício *Blue Hill* situado em Nova York. Sugere-se assim maiores estudos neste sentido, afim de relatar questões teóricas e empíricas ao redor desta figura emblemática, que atualmente possui certo teor de celebridade, e quais são suas influências nas atividades que permeiam a infraestrutura culinária.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L., **Towards a System of Systems Concepts: Management Science**, vol. 17, n. 11, University of Pennsylvania, USA, July, 1971.

BARNARD, Chester L., **As funções do Executivo**. Trad. brasileira, São Paulo: editora Atlas, 1971.

BRASIL FOOD TRENDS 2020, FIESP /ITAL – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Instituto de Tecnologia de Alimentos, São Paulo: 2010.

BRILLAT-SAVARIN, Jean Anthelme. **Fisiología del gusto**. Barcelona: Óptima editora, 2001.

CABREIRA, Sandra. **Marketing Gastronómico: La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. Centro de Estudios de Diseño y Comunicación**, Buenos Aires, Argentina: n° 45, p. 165-174, 2013.

CARMO-NETO, Dionísio. Metodologia científica para principiantes. Salvador: Universitária Americana, 1992.

CHERINI, Claudinéia Passarelli. **A prática social da culinária: algumas reflexões na construção curricular da matemática na educação de jovens e adultos**. São Paulo: Universidade de São Francisco, Dissertação de Mestrado, 2007.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**; trad. Lucia Simonini, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da; **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. - São Paulo: editora Saraiva, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909-2005. **Introdução a Administração** / Peter F. Drucker;

trad. Carlos Malferrari, São Paulo: Thompson Learning editora, 2006.

FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 3ª edição revista e aumentada. Coordenação: Marina Baird Ferreira. Margarida dos Anjos. São Paulo, Editora Positivo, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza L., Os Desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. Revista de Administração de Empresas (RAE) Light, v. 2, n. 5, p. 14-20, FGV, Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

FRIEDLAND, William H. “**The New Globalization: The Case of Fresh Produce.**” In From Columbus to ConAgra: The Globalization of Agriculture and Food, edited by Alessandro Bonnanno, Laurence Busch, William H. Friedland, Lourdes Gouveia, and Enzo Mingione, 210–231. Lawrence: University of Kansas Press, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**: 6ª edição, editora Atlas, São Paulo 2012.

IBGE - Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: Acesso em 21.08.2017.

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=25.

JÍMENEZ, Luz Marina Vélez, **Del Saber y el Sabor**: Un Ejercicio Antropofilosófico sobre la Gastronomía. **Escritos**, Medellín, Colombia, vol. 21, n° 46, p. 171-200, jan/jun, 2013.

JONES, Gareth R. **Administração Contemporânea** / Gareth R. Jones, Jennifer M. George; trad. Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica Alexandre Faria – São Paulo: McGraw-Hill editora, 2008.

LACOMBE, Francisco José M. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: editora Saraiva, 2009.

LONG, Lucy M. – **Culinary Tourism**: Center for Food and Culture, Bowling Green, Ohio,

USA, 2013.

MARQUETTO, Ruth Friedrich. - **Gastronomia Tradicional:** regiões missões e central do RS – Brasil / Santo Ângelo: URI [s.n], v. 1, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. – 6. Ed. -5. Reimpr. –São Paulo: Atlas, 2009.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro – **Documentos e Debates:** O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n° 2, p. 320-332, mar/abr. 2011.

MENSHHEIN, Rafael, 2006. **Entrega de Valor em Marketing.** Disponível em:
http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Entrega_de_valor_em_marketing.htm.
Acesso em: 04.10.2017.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes; GOUVEIA, Isabella F. de Vasconcelos. **Teoria Geral da Administração**, 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NETFLIX – Chef’s Table. Segundo Episódio. Primeira temporada
[.https://www.netflix.com/search?q=table&jbv=80007945&jbp=0&jbr=0](https://www.netflix.com/search?q=table&jbv=80007945&jbp=0&jbr=0). Acesso em
14.11.2017.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé, et al., - **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos** – 1. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA. Keli P. de; **Pensamento Sistêmico:** Bases epistemológicas e paragnmáticas da construção do conhecimento nas Ciências da Administração. 2012.

PETRINI, Carlo. **Slow Food:** princípios da nova gastronomia. Trad. Renata Lúcia Botina. São Paulo: editora Senac, 2009.

PILCHER, Jeffrey M. – **Culinary Infrastructure**: How Facilities and Technologies Create Value and Meaning around Food. Department of Historical and Cultural Studies, University of Toronto, Ontario, Canada, 2016.

PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 1990.

QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de O.; OLIVEIRA, Márcia Gardênia de. **Um toque de clássicos**: Marx, Durkheim e Weber – 2ª ed. rev. amp. – Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

REICHL, Ruth. **Food Tank Chat**: *Reducing Food Loss and Food Waste*, a interview with Sam Kass, Dan Barber and Ruth Reichl at the WNYC Studios in New York City: 2017. [disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=iuVqKEEY>]

SEBRAE - <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil-de-neg%C3%B3cios-Gastronomia.pdf>. Acesso em 02.09.2017

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**; trad. Mário Persona; rev. Téc. Sandra Regina Holanda Mariano. - [reimpr.] . - Rio de Janeiro: LTC, 2011.

WATSON, James L., CALDWELL, Melissa L.; **The Cultural Politics of Food and Eating**: a reader, Blackwell Publishing, Oxford, United Kingdom, 2005.