



---

## FICHA TÉCNICA – Estabelecendo padrões para o controle de estoque

Área de concentração: **Gestão Gastronômica**

**Mariana Ávila Serra Provinciali.** Graduada em Enfermagem – pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e em Tecnologia em Gastronomia – pela Universidade Anhembi Morumbi – SP. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira pelo Senac Minas. São João Del Rei, 2022. E-mail: [maserra24@yahoo.com.br](mailto:maserra24@yahoo.com.br)

**Victor Silva Corrêa.** Pós-Doutorado, doutor e mestre em administração, especialista em marketing e graduado em comunicação social – Jornalismo e Relações Públicas – pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC – MG). E-mail: [victorsilvacorrea@yahoo.com.br](mailto:victorsilvacorrea@yahoo.com.br)

---

### Resumo

Este caso de ensino apresenta a situação em que Fernando, *chef* de cozinha do Restaurante Casarão do Vinho de uma cidade famosa no interior de MG, deparou-se diante de um estoque sem controle. Ele começou a observar diferenças expressivas. As fichas-técnicas que tinham no sistema estavam incompletas e não eram fidedignas ao que era produzido na realidade. Percebeu que os números de alguns insumos no estoque registrado no sistema de gestão eram muitas vezes maior do que o estoque real encontrado. Então, Fernando encontrou-se com uma dúvida em como controlar essa diferença de estoque. Havia, então, um dilema para resolver: como controlar essa diferença de estoque? O caso permite debater o processo de gestão que está sendo empregado no Restaurante e também ser utilizado em disciplinas que tratam de Gestão de Bares e Restaurantes, Gerenciamento de Estoque, Gestão de Custos, Planejamento Estratégico, Estética e Composição de Pratos. O caso foi escrito por meio da observação participante da autora e entrevistas com os colaboradores e proprietários do Restaurante em questão.

**Palavras-chave:** Gestão de Bares e Restaurantes. Controle de Estoque. Ficha Técnica. Planejamento Estratégico.

### Introdução

Fernando é *Chef* de Cozinha em um renomado restaurante – Casarão do Vinho – de uma pequena cidade histórica na Região do Campo das Vertentes, em Minas

Gerais, onde o turismo gastronômico é uma das principais fontes de renda do município. Iniciou em 2013 seu trabalho na casa como cozinheiro, depois como *sub-chef* e, há nove meses, assumiu a posição de *Chef*.

O restaurante Casarão do Vinho, inaugurado em 23 de agosto de 2013, além de ter uma numerosa carta de vinhos, trabalha também com pratos *gourmets* contemporâneos de alta qualidade, sendo que um dos principais conceitos da casa é realizar a produção de todos eles artesanalmente, o que exige tempo, paciência, organização e mão de obra qualificada da equipe.

Como o *Chef* de Cozinha trabalha no restaurante praticamente desde a inauguração, conhece bem todo o processo de trabalho. Nos últimos meses, depois que assumiu o cargo, deparou com diferenças expressivas no estoque de alguns insumos utilizados nas produções dos pratos em comparação com as saídas do produto acabado. O número de alguns insumos no estoque registrado no sistema de gestão é muitas vezes maior que o estoque real encontrado.

Diante disso, e tendo como responsabilidade a organização, o controle e a elaboração de todos os pratos do cardápio, Fernando encontra-se em um impasse para solucionar essa situação. O que está gerando essa diferença de estoque e como ele poderá corrigir este cenário?

### **Como tudo começou**

Carlos, natural de São Paulo, com família de origem espanhola, tinha um tio que era produtor de vinho na Espanha, o que de alguma forma o influenciou. Ele e sua esposa, Luzia, de uma cidade histórica mineira localizada no Campo das Vertentes, sempre se interessaram por esse mundo dos vinhos. O casal enófilo decidiu mais tarde fazer o curso de *Sommelier* pela ABS (Associação Brasileira de Sommeliers). Carlos começou sua vida como restaurador de antiguidades, junto com seu pai espanhol e também apreciador de vinhos. No ano de 1985, montou uma marcenaria especializada em executar projetos com madeira de demolição.

No ano de 2011, Carlos e Luzia visualizaram um empreendimento. Eles já possuíam o imóvel – um casarão histórico. Imaginaram um lugar em que pudessem trabalhar com o que gostavam: vinho! Apaixonados por eles, idealizaram um local para receber e fazer novos amigos e enófilos. Inicialmente, idealizaram um *Wine Bar*.

Uniram o útil ao agradável e começaram a correr atrás para a realização desse negócio.

Primeiramente, precisaram buscar a autorização do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, Superintendência de Minas Gerais, que atua na preservação do patrimônio cultural de Minas Gerais, que é um dos estados brasileiros com o maior número de bens tombados. Uma das atribuições da Superintendência em Minas Gerais é a elaboração de proposta e instrução de processos de tombamento, registro e chancela de bens culturais; promoção e implementação de estudos e pesquisas que possibilitem ampliar o conhecimento sobre o patrimônio cultural; e fiscalização dos projetos licenciados com base em Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), destinados à implantação de empreendimentos que envolvam o patrimônio cultural. Em função disso, a obra do casarão demorou o período de um ano para iniciar, até que o IPHAN aprovasse.

Em seguida à aprovação, iniciaram a obra que também levou em torno de um ano. A experiência de Carlos com a marcenaria em móveis de demolição favoreceu de forma confortável a realização desse projeto. O casal teve inicialmente um sócio, Edmar, mas ele saiu da empresa depois dos seis primeiros meses iniciais.

Não houve um estudo mercadológico para a inicialização do negócio. Através da percepção dos três sócios e sendo essa cidade do interior de Minas Gerais um centro gastronômico por excelência, resolveram mergulhar nessa empreitada e se agregar a este destino gastronômico.

A escolha do primeiro *Chef* surgiu de um encontro de Carlos com o *chef* Lucas, que havia retornado recentemente ao Brasil à procura de um local para trabalhar nessa cidade do interior de Minas Gerais, depois de uma temporada de cinco anos no exterior, passando pelo Canadá, pela França e por Abu Dhabi. Em uma conversa, o até então *Wine Bar* acabou se transformando em um Restaurante – o famoso Casarão do Vinho.

O Casarão do Vinho foi construído com uma proposta arquitetônica contemporânea com elementos tradicionais como a pedra, o couro, o tijolo, o ferro e o cobre. Assim, motivado pela arquitetura do restaurante, o *chef* Lucas criou um cardápio que usa os ingredientes brasileiros e locais para criar uma cozinha contemporânea, inspirado na farta culinária mineira que também apresenta seus

elementos tradicionais como o ora-pro-nóbis, o quiabo, os cortes suínos mineiros, entre outros, promovendo desta forma um diálogo entre a arquitetura e a gastronomia.

O *chef* Lucas trabalhou no Casarão do Vinho por cinco anos. Esteve à frente criando os pratos e coordenando toda a equipe de cozinha. Em outubro de 2018, Lucas resolveu sair do restaurante e montar o próprio negócio. Carlos e Luzia, diante dessa situação, convidaram Fernando, até então com o cargo de sub-*chef* para assumir o cargo de *chef* de cozinha do Restaurante Casarão do Vinho. Fernando, além de ocupar a função de sub-*chef*, também vinha trabalhando no restaurante praticamente desde o início das operações. Ele tinha formação no curso de Cozinheiro pelo Senac e desde 2008 atuava na área da gastronomia.

### **Passeando pelo restaurante**

O restaurante Casarão do Vinho tem uma estrutura física bem ampla e muito charmosa. Inicialmente havia apenas um salão com mesas, e há três anos eles ampliaram o espaço com mais dois salões, sendo um em uma sala mais reservada, e outro, em uma área mais externa, que é coberta. Possui, em média, noventa e seis lugares, que podem ser organizados com vários *layouts* de acordo com o número de reservas e mesas disponíveis. As mesas são pequenas e por isso são fáceis de remanejar e estruturar para grupos maiores, quando é necessário.

O restaurante apresenta uma entrada com bancos, decorada normalmente com flores naturais, para o cliente aguardar com conforto, caso a casa esteja cheia, onde geralmente fica a recepcionista com o caderno de reservas e o desenho do *layout* de mesas do dia, orientando todos que chegam.

No salão principal há mesas e cadeiras de madeira distribuídas conforme reservas e também um balcão de bar com oito cadeiras altas. Nesse bar do salão são feitos os *drinks* e é também onde os garçons pegam as bebidas como refrigerante, água, cerveja. Nele também funciona um caixa. Do salão ainda se avistam uma adega com diversos rótulos de vinhos com capacidade para novecentas garrafas, a cozinha (pela janela do passa-prato) e um corredor que leva aos banheiros (masculino e feminino), à cozinha principal e à área de *plonger* (lavagem) do restaurante.

A cozinha principal é composta por uma área de pré-preparo e lavagem de panelas e outra área de finalização composta de balcões refrigerados, pia, dois fornos combinados, dois fogões industriais, chapa e fritadeira. Ela possui comunicação tanto

com a área de *plonger*, que recebe os pratos de serviços já higienizados, e também o passa-prato, que comunica diretamente com o salão na hora de soltar o prato para o cliente.

Entrando na casa, há um corredor que leva para uma segunda adega com capacidade maior que a anterior, comportando um total de 3.000 garrafas. Logo à esquerda, depara-se com outro salão, mais reservado, com apenas algumas mesas. À direita tem-se outro banheiro feminino com duas cabines. Continuando ao fundo, outro salão externo, porém coberto, com mais mesas.

A casa possui um anexo onde fica o estoque de cadeiras e mesas extras, de alimentos secos, refrigerados e congelados e uma área de manipulação de alimentos nesta mesma área de estoque com alguns equipamentos, como amassadeira para massas caseiras e processador de alimentos. O estoque de produtos refrigerados é dividido de forma que alguns refrigeradores possuem matéria-prima bruta e outros matéria-prima semiacabada, com o produto já preparado e congelado, para o *mise en place* na hora de finalizar o prato na cozinha. Nesse mesmo anexo há um corredor com alguns materiais de limpeza no estoque. Ao fundo, o restaurante faz divisa com a casa dos proprietários do Casarão do Vinho, Carlos e Luzia, que participam ativamente das diversas atividades do restaurante.

### **Formando a equipe de trabalho**

O Casarão do Vinho, hoje, é formado por uma equipe fixa de 17 funcionários. Iniciou com nove pessoas e ao longo do tempo a equipe aumentou com a demanda e o crescimento físico do restaurante.

Essa equipe hoje é dividida da seguinte forma: gerente geral, cargo ocupado pelo proprietário Carlos, que também faz papel de *host*; Luzia, como *maître* e *sommelier*; duas funcionárias com a parte administrativa, Lara e Maíra, como assistente financeira e estoquista, respectivamente; um gerente de salão; três garçons fixos e cinco garçons *freelancer*; na cozinha há dois cozinheiros, um sub-*chef*, um *chef* de cozinha, dois assistentes de cozinheiros *freelancer*, uma copeira (*plonger*); há ainda uma *barwoman* e um auxiliar de serviços gerais que cuida da limpeza do restaurante como um todo.

### **O questionamento da ficha técnica**

Mariana, enfermeira, recém-formada em Tecnologia em Gastronomia, e pós-graduanda no MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira, estava à procura de uma oportunidade de estágio para adquirir experiência na área da Gastronomia. Queria ganhar prática de cozinha e ao mesmo tempo entender os processos de gestão que envolvem um restaurante. Foi indicada por um amigo que tinha parentesco com Fernando, o atual *chef* de cozinha do Restaurante Casarão do Vinho.

Iniciou seu estágio em janeiro de 2019 e, logo no primeiro dia, procurou saber com Fernando a respeito das fichas técnicas do restaurante:

*\_ Fernando, como seus cozinheiros fazem os pratos? Existe alguma ficha técnica para os funcionários novos ou estagiário que chegam aqui ao restaurante?*

*\_ Mariana, nós não temos uma ficha técnica propriamente dita que os nossos cozinheiros seguem. A ficha técnica que nós temos está registrada no sistema para dar baixa no estoque. Ela tem o peso de cada ingrediente de uma receita.*

*\_ Mas como vou fazer cada prato aqui? Como o funcionário novo aprende a fazer o prato?* – indaga novamente Mariana, curiosa para entender como as pessoas seguiam um padrão.

*\_ Olha, temos um caderninho no qual temos algumas receitas anotadas com os pesos das receitas que precisam pesar, como os pães da entrada, o petit gâteau, algumas pastas. O funcionário que já está na casa há mais tempo costuma passar o modo de fazer para o outro, mas cada um tem o seu.*

Mariana ficou por entender todo esse processo, e ao longo do tempo foi entendendo a dinâmica da cozinha do restaurante. Todos os funcionários da cozinha a ajudavam e cada um passava, à sua maneira, a forma como era feito cada prato. No decorrer do estágio, ela percebeu que cada um tinha uma forma de fazer e que alguns pratos não tinham um padrão fixo.

*\_ Roberto, como faço a decoração desse petit gâteau?* – indagou Mariana ao funcionário da cozinha.

*\_ Ah, pode fazer da forma que você achar melhor. Eu faço assim... e a Cida faz assim... se você preferir.*

Então, cada vez que o tempo passava, Mariana sentia a necessidade de uma ficha técnica que informasse o modo de preparo da receita e também como deveria finalizar cada prato.

*\_ Cida, quanto de manteiga coloco para finalizar o risoto?*

*\_ Mariana, eu costumo colocar três quadradinhos, mas se você quiser colocar menos ou mais, pode também. O Fernando, se ele achar que precisa de mais, ele coloca na hora de soltar para o cliente.*

Aquele cenário em que cada um fazia de uma forma e nem sempre eram pesados ou medidos os ingredientes fez a estagiária refletir. Ela teve uma conversa com o *chef* de cozinha em fazer a ficha técnica para padronizar as medidas e facilitar também o trabalho de toda a equipe, tanto daqueles que já trabalhavam há algum tempo e também dos novos que poderiam chegar.

*\_ Fernando, o que você acha de a gente tentar fazer uma revisão dessa ficha técnica? Posso ir escrevendo com você.*

*\_ Mariana, não sei se isso vai funcionar. As coisas já funcionam aqui assim há algum tempo. Não sei se os funcionários vão seguir essas fichas. Mas, se você quiser fazer, tudo bem.*

Eles começaram a fazer a ficha técnica, mas estavam atentando ao modo de preparo inicialmente, sem pesar os ingredientes de cada receita. A estagiária acabou saindo do restaurante antes de acabar essa revisão das fichas que eles já tinham e Fernando não deu continuidade ao processo.

Um dia, Fernando se deparou com uma diferença muito elevada do estoque de determinado insumo. Percebeu que no seu estoque real havia muito menos do que no seu estoque registrado no sistema. Intrigado com essa situação, resolveu fazer o controle do estoque dos produtos que cada funcionário pegava, com um registro em um caderno, dos preparos que eram feitos para o *mise en place*. Havia um estoque inicial e, quando algum funcionário retirasse, por exemplo, uma porção de risoto no *freezer*, deveria anotar a saída. Quando esse risoto era feito e colocado no estoque, também se registrava no caderno a sua entrada. E no final de cada dia, Fernando totalizava o estoque final. Isso teria que acontecer com todos os preparos ou insumos

utilizados. Inclusive as perdas dos insumos por vencimento também deveriam ser anotadas. Mas não aconteceu como o *chef* queria. Nem todos os funcionários faziam as anotações e acabou que, quando Fernando ia verificar o caderno, via que as anotações não estavam ocorrendo da forma que deveriam ser. Passavam dias e ninguém tinha anotado nada e a casa havia vendido vários pratos. Quem estava anotando anteriormente ficou desestimulado de continuar registrando, pois não via o colega fazendo. A estratégia de Fernando não deu certo.

### **Atingindo o setor administrativo e financeiro**

O controle administrativo e também o controle e a alimentação de estoque no sistema utilizado pelo restaurante são realizados pela funcionária Maíra. A empresa utiliza o sistema da TOTVS. Assim como Fernando, Maíra também começou a sentir as diferenças entre o estoque real e o do sistema. Fernando e Maíra eram responsáveis pela lista de compras. O estoque é contado semanalmente para a realização das compras, mas o sistema de gestão não é alimentado corretamente, e não estava “batendo” porque as fichas técnicas que existiam não estavam corretas.

Fernando percebeu que Maíra e ele, mesmo contando toda semana o estoque, não estavam solucionando o problema da diferença de número entre o estoque real e o do sistema. Os proprietários, vendo que essa falta de controle estava causando prejuízo, resolveram tratar o problema na sua raiz. O *chef* Fernando, Luzia e Carlos chegaram à conclusão de que só iriam ajustar toda essa situação refazendo todas as fichas técnicas novamente.

Luzia relatou que, como vários pratos foram sendo adaptados e modificados, começou a existir uma variável alta entre os pesos dos ingredientes de cada um. Diante desse quadro, todos sentiram a necessidade de se organizar para que essa situação fosse sanada.

### **Situação Problema**

Segundo Fernando, Lucas, o *chef* anterior, elaborou uma ficha técnica para alimentar o sistema de gestão apenas com dados dos pesos de cada insumo na

receita, mas estes pesos não foram atualizados ao longo do tempo com as mudanças de algumas porções e alguns ingredientes do cardápio.

*\_ Eu segui sempre as anotações do caderninho do Lucas, mas com o tempo a gente vai decorando e adaptando algumas coisas no dia a dia. Cada um que vai entrando aqui, também faz e adapta do jeito que acha melhor. Sinto muita dificuldade de impor ao pessoal da cozinha em fazer determinado prato somente de alguma forma. Percebo que eles não aceitam isso de forma tranquila, sabe?*

Luzia e Carlos não conseguiram fazer com que Fernando refizesse as fichas técnicas desde o início. Quando assumiu a posição de *chef*, também não conseguiu se organizar para fazer isso. Porém, diante desse contexto, os processos tiveram que mudar.

*\_ Quando assumi o cargo de Chef aqui no restaurante, fiquei responsáveis por muitas coisas. Não consegui organizar para refazer as fichas técnicas. O tempo vai passando, e, você sabe, as coisas vão passando, e vamos deixando essas coisas mais burocráticas de lado, pois cada hora é um problema pra se resolver aqui no restaurante. Mas agora eu vejo que não dá mais para adiar. Não posso enrolar mais. Tenho que assumir! Preciso me organizar e refazer todas as fichas técnicas daqui.*

Fernando se organizou para iniciar a confecção de todas as fichas técnicas novamente. Dessa vez, tudo era pesado. As aparas da carne, as cascas da cebola, o bacalhau que limpavam. Então, chegava mais cedo, junto com a funcionária Cida para preparar o *mise en place* do dia e daí aproveitava para fazer todas as anotações de tudo que estava sendo feito.

*\_ Cida, não esquece de anotar tudo o que você está usando aí nesse molho. Preciso que pese os tomates antes de começar a cortá-los e tirar as sementes e as cascas! – disse Fernando com a cozinheira.*

*\_ Fernando do céu! Que trabalhadeira é essa de pesar tudo! Pelo amor de Deus! Não vamos acabar isso nunca! Parece que o trabalho não rende! Mas tá... vou fazer isso! Espero que seja só uma vez! – respondeu Cida, para o Chef Fernando.*

Assim deu-se início ao processo de confecção das novas fichas técnicas. Todos os fatores de correção e cocção começaram a ser considerados para que os valores de todos os pesos fossem reais e, na hora em que comesçassem a alimentar o sistema com esses valores, ele tivesse a menor contradição possível.

Os dados para as fichas técnicas ainda estão sendo coletados, para aí sim refazê-las. Mesmo com toda a resistência dos funcionários, está quase no fim o processo de registro dos pesos. Será que Fernando, com esse material, conseguirá descobrir o que está gerando a diferença de estoque? Ele conseguirá mobilizar toda a equipe para a importância da padronização e estabelecerá algum artifício de controle desses estoques? Como o setor administrativo e o setor executivo da cozinha conseguirão ajustar essas arestas de registros?