

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM RESTAURANTE ESCOLA DE**  
**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SOLIDÁRIO: ESTUDO APLICADO AO**  
**BISTRÔ ECO SOL UFGD**

**LORENA FERNANDES CASTILHO**

**DOURADOS – MS**

**2017**

**LORENA FERNANDES CASTILHO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM RESTAURANTE ESCOLA DE  
EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SOLIDÁRIO: ESTUDO APLICADO AO  
BISTRÔ ECO SOL UFGD**

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, como parte das exigências do Programa de Pós- Graduação em Agronegócios para obtenção do Título de Mestre.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jaqueline Severino Da Costa.

Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angélica Margarete Magalhães.

**DOURADOS – MS**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**LORENA FERNADES CASTILHO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM RESTAURANTE ESCOLA DE**  
**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SOLIDÁRIO: ESTUDO APLICADO AO**  
**BISTRÔ ECO SOL UFGD**

**BANCA EXAMINADORA**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jaqueline Severino da Costa - UFGD

Prof. Dr.<sup>a</sup> Madalena Maria Schlindwein - UFGD

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Vieira Del Ré - UFMS

**DOURADOS/MS**

**2017**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).**

C352a

Castilho, Lorena Fernandes.

Análise da gestão de um restaurante escola de empreendedorismo social e solidário : estudo aplicado ao Bistrô Eco Sol UFGD. / Lorena Fernandes Castilho. – Dourados, MS : UFGD, 2017.

67f.

Orientadora: Prof. Dra. Jaqueline Severino da Costa.

Dissertação (Mestrado em Agronegócios) –  
Universidade Federal da Grande Dourados.

1. Empreendedorismo social e solidário. 2.  
Economia solidária. 3. Refeições fora do lar. 4. Bistrô Eco Sol. I.

Título.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.**

**©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.**

**LORENA FERNANDES CASTILHO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE UM RESTAURANTE ESCOLA DE  
EMPREENDEDORISMO SOCIAL E SOLIDÁRIO: ESTUDO APLICADO AO  
BISTRÔ ECO SOL UFGD**

**Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau em Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados.**

Dourados (MS), 07 de julho de 2017.

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Clandio Favarini Ruviaro  
Coordenador do Programa

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Jaqueline Severino da Costa, Dr.<sup>a</sup> (Orientadora)  
Universidade Federal da Grande Dourados

---

Prof.<sup>a</sup> Madalena Maria Schlindwein Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal da Grande Dourados

---

Prof.<sup>a</sup> Patrícia Vieira Del Ré, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu irmão, que nunca mediram esforços para me ajudar a conquistar meus objetivos, sempre me apoiando e incentivando com muito amor, paciência e fé. Todos os momentos difíceis que passamos nunca me fizeram desistir, pois sabia que nossa família estaria unida para enfrentar qualquer desafio. Sempre juntos! Amo vocês! Aos meus sobrinhos, Miguel e Maitê por serem o meu melhor presente e que nunca saíram dos meus pensamentos...*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus primeiramente, pois sei que Ele sempre foi minha maior força e jamais me abandonou, não chegaria até aqui sem a vontade Dele.

Aos meus pais Rangel e Bê e ao meu irmão Gabriel, por todo o apoio amoroso, psicológico, fraterno e financeiro, por sempre acreditarem em mim, mesmo que em muitas vezes nem eu mais acreditava que conseguiria. Durante todo esse tempo fizeram mais do que o possível para me ajudar a realizar meus sonhos e conquistar as minhas metas e, nada do que eu fizer poderá retribuir todo esse esforço que fizeram por mim. Obrigado por serem meu porto seguro! Obrigado por me darem esse amor que me faz querer ser cada vez mais uma pessoa melhor!

Às minhas avós Ramona e Idee, por depositarem uma fé constante sobre mim, sempre rezando para Deus me proteger e guiar meus passos, e por sempre me oferecerem o seu colo materno nos momentos mais difíceis da minha vida, me trazendo conforto e paz. Obrigado por ajudarem de todas as formas no meu crescimento e amadurecimento como pessoa!

À todos da minha família Fernandes e Castilho, que sempre entenderam os meus dias ausentes, mas sempre me incentivando com palavras amorosas e de apoio, além de estarem em constante oração por mim, me fortalecendo com a fé!

Aos meus amigos, Edilene, Junior, Radharani, Fábio, Stephanie, que são minha segunda família, me fazendo sentir que nunca estava sozinha e que poderia contar com eles para tudo. Não sei se algum dia poderei retribuir todo esse apoio, essa força que nunca faltaram ao longo da nossa amizade. Obrigado por tudo!

Aos meus amigos da turma do Agronegócio, aos amigos da salinha de estudos, pelo companheirismo ao longo desses dois anos, pelos momentos de aprendizado, por poder compartilhar a vitória de todos, sou grata por conhece-los e sempre vou estar torcendo pelo sucesso de todos!

À Mirelly, minha irmã que o mestrado me deu, por ser uma das minhas maiores incentivadoras, por sempre estar ao meu lado nos momentos de alegrias mas também de tristezas, por saber me levantar nos momentos mais difíceis, quando eu achava que não tinha

mais forças para lutar. Obrigado por ser minha amiga, confidente e por ser minha parceira na nossa viagem para a Europa, tudo deu certo, melhor do que imaginamos, porque cada uma com seu jeito fez essa viagem ser inesquecível! Obrigado por contribuir para a minha mudança e amadurecimento. Saiba que sempre estarei ao seu lado!

À Universidade Federal da Grande Dourados, ao Programa de Pós Graduação em Agronegócios pela oportunidade concedida.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – pelo apoio financeiro concedido, pois sem essa ajuda não conseguiria concluir meus estudos.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Agronegócios, pois cada um à sua forma contribuíram para a minha formação como pessoa e mestranda.

À minha orientadora Dra. Jaqueline Severino da Costa, por colaborar com todo o seu conhecimento e pela paciência, por sempre estar pronta a me ouvir e ajudar a esclarecer todas as minhas dúvidas, por cuidar dos meus prazos e principalmente por nunca ter desistido de mim. Muito obrigado!

À minha coorientadora Dra. Angélica Margarete Magalhães, por ser minha segunda mãe, pelos puxões de orelha, pelas cobranças, por ceder seu tempo, sua casa, seus finais de semana, pela paciência, pela compreensão, pela total atenção. Mesmo que tenhamos passado por momentos difíceis e que atrapalharam um momento o processo de trabalhar juntas, nunca vou esquecer o que tem feito por mim, nem esquecer os momentos de aprendizado. Obrigado por ser minha professora e ter me ensinado muito além do que eu esperava. Quero um dia poder retribuir tudo o que fez por mim! Como a senhora mesmo diz: “Verás que um filho meu não foge à luta!” Obrigado por tudo!

À Nutricionista Mariana, por sempre estar disposta a me ajudar em tudo que fosse preciso e, sempre me incentivar em todos os sentidos. De colega de profissão para a vida. Saiba que sempre estarei à disposição quando precisar!

Por fim, mas não menos importante, agradeço às empreendedoras do projeto Restaurante Escola Bistrô Eco Sol, Luciana, Maria Antônia, Juliana, Marlene, Lourdes, Antônia, Vilma, por todo esse tempo que passamos juntas, desde o início aprendendo juntas,

segurando uma a mão da outra, superando todos os obstáculos. Obrigado por me ensinar tudo o que sabiam, por me tornar uma estudante e uma pessoa melhor. Obrigado por sempre acreditar e confiar em mim e, depositar fé para que eu pudesse fazer um trabalho digno do que vocês merecem. Vocês sempre estarão em meu coração!

## EPÍGRAFE

*“O saber a gente aprende com os mestres e os livros.  
A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes.”*

Cora Coralina

## RESUMO

O aumento dos gastos com alimentação fora do lar, a maior participação feminina no mercado de trabalho, são alguns dos fatores que ocasionaram o crescimento dos serviços de refeições fora do lar consideravelmente, desde o ano de 2010. Deste modo, isso pode representar uma fatia de mercado para empreendimentos sociais e solidários, especialmente porque este tipo de trabalho pode contribuir para geração de renda e combate ao desemprego (SINGER, 2004b). A pesquisa trata-se de um estudo de caso aplicado ao Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), situado e pertencente a um projeto de extensão da Incubadora de Tecnologias Sociais e Solidárias (ITESS/UFGD), que tem como público beneficiário assentados da Reforma Agrária e Quilombolas. O objetivo do trabalho visa analisar o processo de gestão do Restaurante Escola de Empreendedorismo Social e Solidário, da Universidade Federal da Grande Dourados, tanto no que tange a processos, quanto à percepção de empreendedoras, no sentido de fornecer elementos na tomada de decisão, seja para manutenção do referido empreendimento, seja para implantação de empreendimentos similares. O trabalho foi realizado em duas etapas, na primeira buscou-se identificar e descrever as etapas do processo produtivo de refeições; e na segunda, avaliar o grau de aprendizagem das empreendedoras, decorrente da formação em empreendedorismo e verificar impactos da aprendizagem organizacional sobre a qualidade de vida das empreendedoras. A etapa de avaliação do processo produtivo foi desenvolvida no período de outubro de 2014 a dezembro de 2016, contemplando dois anos letivos de funcionamento do referido restaurante escola. Para a segunda parte do estudo, realizada no período de julho de 2016 a dezembro de 2016, foram realizadas entrevistas com todas as empreendedoras do projeto, quatro delas provenientes do Assentamento Rural Lagoa Grande e três do Quilombo Picadinha, todas do sexo feminino, contendo questões abertas e fechadas. Com este trabalho, pode-se concluir que a prática vivenciada de um empreendimento solidário, pode influenciar e atuar como um método de processo pedagógico de formação em empreendedorismo, como empoderador e gerador de desenvolvimento sócio econômico, das empreendedoras provenientes de comunidades vulneráveis.

**Palavras-chave:** Empreendimento Social e Solidário, Economia Solidária, Refeições Fora do Lar, Bistrô Eco Sol.

## ABSTRACT

The increase in out-of-home food expenses, the greater female participation in the labor market, are some of the factors that have caused the growth of out-of-home meal services considerably since the year 2010. In this way, this can represent a market share for social and solidarity enterprises, especially since this type of work can contribute to income generation and combat unemployment (SINGER, 2004b). The research is a case study applied to the School Restaurant *Bistrô Eco Sol*, Federal University of Grande Dourados (UFGD), located and belonging to an extension project of the Incubator of Social and Solidarity Technologies (ITESS / UFGD), which has as beneficiary public settled of Agrarian Reform and Quilombolas. The objective is to analyze the process of management of the School Restaurant Social Entrepreneurship and Solidarity, the Federal University of Grande Dourados, both with regard to processes, as the perception of entrepreneurs in order to provide input in decision making, whether For the maintenance of said enterprise, or for the implementation of similar enterprises. The work was carried out in two stages, the first one was to identify and describe the stages of the productive process of meals; and second, evaluate the degree of entrepreneurial learning, resulting from training in entrepreneurship and check impact of organizational learning on the quality of life of entrepreneurs. The evaluation stage of the production process was developed from October 2014 to December 2016, contemplating two school years of operation of said school restaurant. For the second part of the study, carried out from July 2016 to December 2016, interviews were conducted with all project entrepreneurs, four of them from the Lagoa Grande Rural Settlement and three from the Quilombo Picadinha, all of them female, containing questions Open and closed. With this work, we can conclude that the practice experienced a supportive venture, can influence and act as a pedagogical process method entrepreneurship training as empowering and development of generating economic partner, the entrepreneurs from vulnerable communities.

**Keywords:** Social and Solidarity Enterprise, Solidarity Economy, Meals Outside the Home, *Bistrô Eco Sol*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01</b> – Representação esquemática dos processos de gestão e funcionamento do Restaurante Escola <i>Bistrô Eco Sol</i> .....	25
<b>Figura 02</b> – Cinco cores de frutas e hortaliças, alimentos orgânicos e de época de safra, harmonia de cores, texturas e variedade.....	27
<b>Figura 03</b> – Construção da lista de gêneros e seus respectivos cálculos per capita de cada preparação; testes para as preparações servidas, realizados na cozinha industrial da Incubadora ITESS.....	32
<b>Figura 04</b> – Doces artesanais produzidos pelo Assentamento Lagoa Grande.....	33
<b>Figura 05</b> – Pratos apresentáveis, com preservação de cores, aromas e sabor agradável.....	37
<b>Figura 06</b> – Ambiente acolhedor, charmoso, climatizado, com toalhas de tecidos nas mesas e decorado.....	38
<b>Figura 07</b> – Refeição servida na cumbuca de cerâmica, suco na taça de vidro, buffet de salada com os temperos disponíveis, sobremesas servidas em porções individuais e café sem açúcar a vontade.....	39
<b>Figura 08</b> – Reunião de Prestação de Contas e (re)Planejamento do Restaurante Escola <i>Bistrô Eco Sol</i> .....	42
<b>Quadro 01</b> – Total de Preparações utilizadas na composição de cardápios do Restaurante Escola <i>Bistrô Eco Sol</i> .....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABIA** – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação

**FTP** – Ficha Técnica de Preparação

**IPC** – Índice de Partes Comestíveis

**ITESS** – Incubadora de Tecnologias Sociais e Solidárias

**MS** – Mato Grosso do Sul

**PIB** – Produto Interno Bruto

**POF** – Pesquisa de Orçamentos Familiares

**POP** – Procedimento Operacional Padrão

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**UFGD** – Universidade Federal da Grande Dourados

**UAN** – Unidade de Alimentação e Nutrição

**UPR** – Unidade Produtora de Refeição

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	17
<b>2.1 Desenvolvimento segundo Amartya Sen</b> .....	18
<b>2.2 Economia Solidária</b> .....	20
<b>2.3 O caso do Restaurante Escola Bistrô Eco Sol/UFGD</b> .....	22
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	25
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	28
<b>4.1 Processos de Gestão e Funcionamento do Restaurante Escola <i>Bistrô Eco Sol</i></b> .....	28
<b>4.1.1 Planejamento Semanal</b> .....	28
<b>4.1.2 Aquisição</b> .....	33
<b>4.1.3 Recebimento e Armazenamento</b> .....	34
<b>4.1.4 Preparo</b> .....	35
<b>4.1.5 Atendimento</b> .....	38
<b>4.1.6 Finalização</b> .....	40
<b>4.1.7 Prestação de Contas e (re)Planejamento</b> .....	41
<b>4.1.8 Avaliação</b> .....	43
<b>4.2 Aprendizagem a partir da percepção dos Princípios da Economia Solidária</b> .....	43
<b>4.2.1 Pontos Insatisfatórios Do Grupo</b> .....	51
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	54
<b>APÊNDICE A – Questionário Empreendedoras</b> .....	62
<b>ANEXO A – Parecer Consubstanciado Do CEP</b> .....	64

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas de serviços que oferecem refeições fora do lar, também conhecidas como *Food Service*, são recorrentes na atualidade. Ganhando destaque principalmente aquelas que proporcionam uma alimentação mais saudável do ponto de vista nutricional, auxiliando a promover o desenvolvimento de bons hábitos alimentares na população (SILVÉRIO; OLTRAMARI, 2014).

De acordo com dados do SEBRAE, em 2012, o mercado de *Food Service* faturou 100,5 milhões de reais, sendo que em 2013, houve um aumento de R\$ 16 bilhões se comparado aos anos de 2011, registrando R\$ 116,5 milhões de faturamento anual (SEBRAE, 2013).

De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF 2008/2009, o gasto com alimentação fora do lar chegaram a 42,8% nas áreas urbanas e 27,3% nas áreas rurais, entre as despesas das famílias (IBGE, 2011). Sendo que os locais com maiores frequências de consumo foram lanchonetes (16,9%) e restaurantes (16,4%) (BEZERRA *et al*, 2017).

A partir da importância evidenciada pelo consumo de refeições fora do lar pode-se perceber a competitividade no setor. Nesse sentido, as empresas buscam por técnicas de gerenciamento e negociação, que garantam sua permanência no mercado. Por isso, tem-se uma grande atenção voltada para estudos e ações com a finalidade de aumentar o nível de competitividade nos setores de cadeia produtiva voltada para o consumidor final (BATALHA, 2008).

Uma das formas de se garantir a permanência neste mercado é melhorar a gestão no setor, de modo a estabelecer um planejamento de curto e longo prazo para que este empreendimento possa ser implementado e mantido no mercado. Além disso, neste setor é primordial o planejamento adequado para que não ocorram excesso de produções e consequentes desperdícios. Quando ocorre a perda, alguns fatores podem contribuir como falta de qualidade, falha no planejamento de cardápios, inexistência de um sistema de controle de desperdício e de um sistema de controle de custos (SILVÉRIO; OLTRAMARI, 2014).

Por ser considerado um mercado competitivo e em crescimento, este pode representar uma fatia de mercado para empreendimentos sociais e solidários, especialmente porque este tipo de trabalho pode contribuir para geração de renda e combate ao desemprego (SINGER, 2004a).

Nesse contexto, encontra-se o Restaurante Escola de Empreendedorismo Social e Solidário – *Bistrô Eco Sol*. Este, busca aliar transferência de conhecimento e empreendedorismo

com objetivo de produzir e comercializar refeições, dentro de um processo de auto gestão, com apoio técnico e viés social (MAGALHÃES *et al*, 2014).

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo geral descrever o processo de gestão do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*. Especificamente buscou-se identificar e descrever as etapas do processo produtivo de refeições; bem como, avaliar o grau de aprendizagem das empreendedoras, decorrente da formação em empreendedorismo e verificar impactos da aprendizagem organizacional sobre a qualidade de vida das empreendedoras beneficiárias.

O Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* se instalou inicialmente para ser uma alternativa de alimentação saudável para os estudantes e servidores da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Sendo uma das suas prioridades no preparo das refeições, a inclusão de alimentos agroecológicos produzidos pelos grupos beneficiários do projeto. Porém, esse tipo de empreendimento, vai além de proporcionar uma alimentação saudável, este valoriza os pequenos produtores e estimula o desenvolvimento da Economia Solidária no município, além de contribuir para mecanismos de melhoria de vida e inclusão social das comunidades envolvidas. Ao longo do estudo sobre este empreendimento, pretende-se dar autonomia ao trabalho dessas comunidades para, posteriormente, replicar esse projeto em suas comunidades que têm um perfil importante para o turismo rural, incluindo a área de gastronomia.

O presente estudo visa contribuir para posteriores estudos, visto as experiências aqui citadas e analisadas com o impacto que a Economia Solidária causa na vida dos envolvidos, beneficiando positivamente e contribuindo assim para o desenvolvimento de todos.

Este trabalho tem além desta introdução, mais 5 seções. A seção 2 apresenta a revisão bibliográfica, começando com as considerações de Amartya Sen sobre Desenvolvimento, em seguida com o tópico sobre a Economia Solidária e por último sobre o caso do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*. Em sequência a seção 3, desenvolve-se a metodologia apresentada, seguida da seção 4, no qual se apresentam os resultados e discussões sobre a análise do processo de gestão e funcionamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, bem como as entrevistas realizadas com as empreendedoras acerca de suas percepções sobre os processos de aprendizagem organizacional relacionados com os Princípios da Economia Solidária. Por fim, destacam-se as conclusões e as referências bibliográficas que embasaram a realização deste trabalho.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo aborda três subseções, iniciando-se com as abordagens do autor Amartya Sen, segundo suas considerações sobre desenvolvimento humano em vários aspectos, no qual

foi baseado no seu livro chamado “Desenvolvimento como Liberdade” (SEN, 2010). A próxima subseção aborda os princípios da Economia Solidária com a visão de diversos autores e logo em seguida, a subseção sobre o caso do Bistrô Eco Sol.

## **2.1 Desenvolvimento segundo Amartya Sen**

Desenvolvimento é definido por Amartya Sen como o processo de alargamento das liberdades reais de uma pessoa. De maneira genérica a literatura considerou que desenvolvimento pode ser medido pelas seguintes variáveis como crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), aumento das receitas pessoais, industrialização, progresso tecnológico e modernização social. O desenvolvimento é considerado algo primordial na vida de uma pessoa, porque ele é uma forma de expansão das liberdades substantivas.

Para o desenvolvimento alcançar eficiência na promoção das liberdades individuais, ele deve seguir duas ordens: a avaliação e a eficácia. A avaliação se dá por meio da apreciação do progresso das pessoas feito a partir do aumento de suas liberdades, e a eficácia do processo de desenvolvimento só ocorre devido a ação livre das pessoas.

O que as pessoas realizam, a partir do desenvolvimento, sofrem influência direta das oportunidades econômicas, das liberdades políticas, dos poderes sociais e das condições boas de acesso a saúde, educação básica, e o incentivo e estímulo as suas iniciativas.

É importante que o desenvolvimento seja visto como um processo integrado de expansão de liberdades concretas interligadas entre si, que necessitam da participação de mercados e organizações, governos e instituições, sistemas educacionais, meios de comunicação, etc. Os valores sociais influenciam diretamente nas liberdades conquistadas e tão preservadas por cada indivíduo. Esses valores sociais afetam as realizações sociais como, a igualdade de gênero, o planejamento familiar, o modelo de criação, o modo como se lida com o ambiente, entre outros.

A liberdade de cada indivíduo não deve ser exercida apenas para o fato de se obter sucesso ou avaliar o fracasso, mas ela é muito mais determinante para o fator de iniciativa individual e também para a eficácia individual.

O desemprego é a privação de suas potencialidades, assim visto como a consequente privação de vários tipos de liberdade de um indivíduo, causando um efeito extremamente enfraquecedor da liberdade, iniciativa, e competências individuais, contribuindo deste modo para a exclusão social, com consequente perda de auto estima, autoconfiança, saúde física e mental.

A potencialidade é uma forma de liberdade concreta, de se sentir útil com a prática de diversas funcionalidades que cada indivíduo adquire para si, podendo levar a vários estilos de vida. Essa funcionalidade compõe um leque de capacidades em que uma pessoa é concretamente livre para fazer. O indivíduo ter esse poder de escolha de como usar suas próprias funcionalidades, já é visto como uma potencialidade valiosa.

A pobreza também é considerada uma privação de potencialidades básicas de uma pessoa, mais do que uma privação de rendimentos. Porém, é inegável que o rendimento proporciona um meio para o aumento das potencialidades que por conseguinte, aumentam a capacidade da pessoa ser mais produtiva e assim obter mais rendimento ainda.

O crescimento das desigualdades de rendimentos juntamente com as desigualdades de potencialidades agrava as carências que os grupos desfavorecidos sofrem. Por este motivo, uma pessoa doente, idosa, ou mesmo desempregada, tem maior dificuldade de obter um rendimento digno e mais dificuldade ainda em transformar esse rendimento em potencialidades, comprometendo sua qualidade de vida.

Os problemas de desigualdades são muitos e devem ser tratados com extremamente importância, e uma das principais desigualdades já constatadas, é a desigualdade de gênero. As mulheres têm consciência de que, elas mesmas devem corrigir os problemas causados por essa desigualdade se quiserem elevar seu bem-estar.

A autonomia das mulheres na participação econômica, proporciona o sucesso de um empreendimento. Essa autonomia adquirida é muito importante para a processo de desenvolvimento em diversos países no mundo atual. Alguns fatores decisivos para promover a autonomia feminina é a educação de qualidade, oportunidade de emprego e de desenvolver suas potencialidades no mercado de trabalho, as atitudes da família e da sociedade em apoiar as atividades econômicas, sociais e políticas em que as mulheres se encontram.

É fundamental para todos os indivíduos, a extensão de suas potencialidades na produção das mudanças sociais e políticas. O desenvolvimento da potencialidade humana aborda, o desenvolvimento integral econômico e social, capacitando as pessoas a terem uma vida que valorizam, podendo aumentar as escolhas reais de que detêm.

Deste modo, é direito de cada ser humano desenvolver suas liberdades individuais, e essas proposições de Amartya Sen vão ao encontro dos princípios da Economia Solidária. Assim, o progresso de cada pessoa e o desenvolvimento de suas potencialidades, só podem ser feitos a partir das oportunidades econômicas, liberdades políticas, poderes sociais e das condições boas de acesso a saúde, educação básica, e o incentivo e estímulo as suas iniciativas. Os princípios da Economia Solidária, buscam incentivar e estimular o desenvolvimento das potencialidades

e promover uma nova forma de geração de renda às populações vulneráveis, contribuindo no desenvolvimento das liberdades individuais de cada ser humano vulnerável dentro economia capitalista. Por isso, o próximo capítulo irá tratar sobre a Economia Solidária e seus princípios.

## **2.2 Economia Solidária**

A primeira “revolução industrial”, obteve resultados importantes como o consumo em massa, entretanto teve consequências deletérias para a sociedade como, por exemplo, elevado crescimento populacional, migração da população rural para a cidade, excesso de mão de obra desqualificada e desemprego. No entanto, a reboque destes resultados e levando em consideração a percepção destas consequências surge a Economia Solidária na Europa, de modo a ser uma alternativa ao desenvolvimento em voga até então. Esta se configurou a partir do século XIX, como uma saída à crise de desemprego que vinha se agravando, bem como do precário desempenho do sistema governamental (SINGER, 2002).

A luta da classe operaria ocorrida na Europa no século XIX, e também no final do século XX, foi regida por movimentos sociais a níveis nacionais e internacionais, na tentativa de transformações na economia e na sociedade em vista do fracasso do modelo tradicional (ICAZA, 2009).

Para Laville e Gaiger (2009) a Economia Solidária traz consigo a luta de trabalhadores, desde o século XIX, redimensionando pensamentos voltados a práticas capitalistas, aderindo a outros princípios e formas de produção, de consumo e de comercialização, com vistas a agregar em sua economia, os necessitados de oportunidade, unindo a economia com o lado social. Isto resultou em grandes experiências, principalmente na América Latina, tornando-se alternativa para trabalhadores nos meios urbanos e rurais, entre várias etnias, principalmente indígenas, em forma de cooperação.

Assim como em vários outros países, a Economia Solidária expande e chega ao Brasil, ganhando força com movimentos dos trabalhadores, buscando alternativas para superar a crise em que foram atingidos ocasionando as perdas de trabalhos formais na década de 1980. O surgimento de entidades de movimentos sociais deu suporte e sustentabilidade para esta expansão, como igrejas, universidades (Incubadoras), sindicatos, dentre outros. Fomentando o retorno desses grupos às atividades econômicas e visando minimizar a exclusão social sofrida por esta população (SINGER, 2004a).

Diante deste cenário, o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) argumenta que a Economia Solidária tem incentivado condutas de relações econômicas e sociais,

possibilitando trabalho, renda e conseqüentemente a sobrevivência de milhões de pessoas. São práticas baseadas no cooperativismo, solidariedade e valores culturais, que direcionam o ser humano como sujeito nas atividades econômicas (FBES, 2015a; FBES, 2015b). Unidos com a autogestão, a democracia, a ação participativa, o trabalho cooperativo, produzidos por uma única classe de trabalhadores, a Economia Solidária acontece (SINGER, 2004b).

Os números de empreendimentos geridos pelos princípios de Economia Solidária, expressam a força com que esta economia vem crescendo, buscando diversas formas de desenvolvimento. Os conceitos e princípios da Economia Solidária visto neste estudo, vão de encontro com o que vem a ser desenvolvimento. Assim, de acordo com o Conselho Econômico e Social (1996), a criação de emprego, juntamente com melhores condições de vida para a população, a partir de iniciativas que proporcionem desenvolvimento local contribuem positivamente para a dinamização das capacidades dos mercados locais.

De acordo com Kliksberg (2001), para responder as interrogações sobre a situação do país (econômicas, sociais, sustentáveis), visto a grandeza dos recursos, e ainda assim fadadas a situações precárias de desenvolvimento, é preciso retomar a forma de pensar de maneira criativa, instruir-se da realidade e procurar novos caminhos.

Neste contexto, Singer (2004a), descreve o desenvolvimento, visto de maneira solidária, como um elo incentivador de novas forças de produção, desencadeando a sustentabilidade e o crescimento econômico, gerando resultados favorecendo a população.

Estudos de casos empíricos, são direcionados para a Economia Solidária, através de experiências favoráveis descritas e analisadas, assim a utilização deste conceito deve ser um mecanismo que auxilie estes estudos se possível com conceituação histórica, para melhor entendimento (GAIGER, 2009).

Desta forma, diversos estudos têm se estendido a Economia Solidária como contribuinte para o desenvolvimento de um dado território, seja a nível local, regional ou nacional, esta ligação está consolidada e será demonstrada a seguir, a partir de apresentação de um estudo de caso, abordando esta ideia.

Um estudo realizado por Chaves e Pinto (2007) analisa a Economia Solidária no Brasil e no mundo, bem como os fatores que contribuem para o desenvolvimento através de mapeamentos de empreendimentos solidários no Brasil e informações do Sistema Nacional de Economia Solidária, onde foi possível realizar o levantamento de números significativos desses empreendimentos, no Brasil e especificamente na Amazônia. Comprovando a Economia Solidária como fator de desenvolvimento, a extensão de movimentos que aderem a esta luta e

a grandeza com que vem se expandindo e se fortalecendo, com o auxílio de entidades governamentais e estudos realizados e discutidos sobre o tema.

Estes estudos baseados na Economia Solidária demonstram que, empreendimentos solidários podem ser de grande valia para o desenvolvimento de um determinado local, pois visam agregar indivíduos desprovidos de oportunidade, e que precisam de auxílio para que haja a inclusão social.

### **2.3 O caso do Restaurante Escola Bistrô Eco Sol/UFGD**

O conceito de cadeia de produção agroindustrial é caracterizado por uma sucessão de etapas produtivas, de jusante a montante, ou seja, desde a produção de insumos até o produto acabado e, dentro deste conceito encontram-se três definições essenciais que são: a produção de matérias-primas, industrialização e a comercialização (TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000; BATALHA, 2008).

A produção de matérias-primas define-se como o primeiro elo da cadeia, composta por empresas e processos que forneçam o conjunto de elementos iniciais para que o processo produtivo gere resultados e avancem até o elo da industrialização, que representa as empresas e respectivas atividades responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos acabados, destinados ao consumidor. Por fim, a comercialização que é o conjunto de empresas e serviços que disponibilizam o produto pronto para o consumo final, mantendo contato direto com o cliente. Nesse elo, se incluem o comércio atacadista, varejista e o de serviços de refeições fora do lar (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; BATALHA, 2008; JOÃO; LOURENZANI, 2011).

O setor de serviços de refeições fora do lar, também chamado como *Food Service*, tem a característica exclusiva de produção de alimentos voltada para o consumidor final, definido pelo hábito das pessoas realizarem suas refeições fora de casa, seja por falta de tempo, por questões sociais ou de lazer. Nesse setor, não há somente a preocupação com o ato de se alimentar, mas também, com atividades que vem desde a produção da matéria prima, os insumos e equipamentos, até a distribuição do alimento pronto para o consumo, passando pelas etapas de processamento e serviços de atendimento. Destacam-se neste setor, as redes de *fastfoods*, restaurantes, padarias e confeitarias, hotéis, refeições coletivas e *catering*<sup>1</sup> (SILVA; LAMOUNIER; TEIXEIRA, 2015).

---

<sup>1</sup>Serviço profissional pensado para fornecer refeições coletivas preparadas em diversos locais e ocasiões. As empresas podem cuidar de toda a estrutura e ainda fornecer os materiais. Por exemplo, serviços para companhias de aviação, restaurantes empresariais, hospitais, eventos esportivos, festas, etc. (CANELHAS, 2014).

Este tipo de empresas de serviços de refeições fora do lar está cada vez mais presente no mundo atual (SILVÉRIO; OLTRAMARI, 2014). No Brasil, o crescimento dessa demanda ocorreu a partir dos anos 1970, com um aumento significativo dos gastos das famílias com este tipo de serviço (TARDIDO; FALCÃO, 2006).

Esse crescimento da alimentação fora do lar deve-se, em parte, à maior participação feminina no mercado de trabalho, além da intensa urbanização e industrialização ocorrida no Brasil. Com a maior inserção feminina no mercado de trabalho, as mulheres, comumente, responsáveis pelas refeições familiares, passaram a dispor de menos tempo para tal atividade e, com isso, se explica um dos motivos pelo qual a busca por serviços de alimentação fora do lar tem aumentado fortemente (LEAL, 2010; SANCHES; SALAY, 2011; SCHLINDWEIN; SILVA; COSTA, 2016).

O aumento dos serviços de alimentação fora do lar impulsionou os mais variados tipos de empreendimentos ligados a este setor (GAIGER, 2011). A Economia Solidária, entendida como uma saída à crise do trabalho, aderiu a outros princípios e formas de produção, de consumo e de comercialização, com vistas a agregar em sua economia, os necessitados de oportunidade, unindo a economia com o lado social, viu o setor de serviços de refeições como uma alternativa para intensificar seus empreendimentos sociais e solidários (SINGER, 2002; LAVILLE; GAIGER, 2009; AZAMBUJA, 2009; COELHO; GODOY, 2011).

Geridos pelos princípios de Economia Solidária, existem no Brasil uma soma total de 3.496 empreendimentos solidários criados no período de 2005 a 2007, dos quais 2.085 seguem em processo de implantação. No estado de Mato Grosso do Sul (MS), totalizam-se 340 empreendimentos solidários, e o município de Dourados se destaca com o maior número de empreendimentos, vindo logo em seguida a cidade de Campo Grande. Isso mostra a força com que este tipo de empreendimento vem crescendo e aumentando a cada ano que passa (VIEIRA; PAULA, 2013).

Os empreendimentos da Economia Solidária expressam a diversidade econômica, institucional e regional, envolvendo diversas categorias sociais e diversos tipos de atividades econômicas, dentre eles, os que mais se destacam respectivamente são, as atividades em produção agrícola, alimentação, comercialização, vestuário, atividades mistas, triagem de resíduos sólidos, serviços gerais ou de trabalho e metalurgia (GAIGER, 2006; AZAMBUJA, 2009; GAIGER, 2011).

---

No Brasil, a Economia Solidária se intensificou, conforme relata o Conselho Nacional de Economia Solidária (2015), e seus empreendimentos se disseminaram, estendendo-se principalmente, a populações mais vulneráveis. O objetivo é estabelecer o desenvolvimento, tanto local, como territorial, ambos sustentáveis, a partir de iniciativas táticas de dinamização socioeconômica, provendo harmonização entre aspectos sociais, ambientais e culturais. Um dos maiores apoios que esta economia recebe é proveniente das universidades, a partir dos projetos fomentados pelas incubadoras sociais e solidárias, promovendo suporte técnico e transferência de conhecimentos para as formas associativas comunitárias e cooperativistas, feiras, dentre outros (COELHO; GODOY, 2011; GATTAI; BERNARDES, 2013; BRASIL/MTE, 2015; MAGALHÃES *et al*, 2015).

As Incubadoras de Tecnologias Sociais e Solidárias (ITESS) promovem a incubação de projetos de empreendimentos sociais, fornecendo apoio técnico e gerencial, auxiliando na geração e transferência de conhecimentos sobre gestão de negócios, baseando-se nos princípios da Economia Solidária ((NEOSOL-USP, 2013).

Nesse sentido, a UFGD, engajada com as questões sociais da região, criou em 2006, uma Incubadora Social (ITESS/UFGD) vinculada à Pró Reitoria de Extensão, que desenvolve ações para um público beneficiário, oriundos de comunidades rurais tradicionais, quilombolas e assentados da Reforma Agrária, com atuação nos âmbitos socioeconômicos e políticos, pautadas em um processo educativo dialógico estruturado nos princípios da Economia Solidária, visando empoderamento de comunidades em situação de vulnerabilidade social (MAGALHÃES *et al*, 2015).

Dentre os empreendimentos incubados pela ITESS/UFGD, encontra-se o Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, um projeto de empreendedorismo social e solidário baseado nos princípios da Economia Solidária, que busca a inclusão social e econômica de mulheres empreendedoras em risco de vulnerabilidade, a partir da aprendizagem organizacional.

Este estudo visa analisar o processo de gestão e funcionamento do Restaurante Escola de Empreendedorismo Social e Solidário – *Bistrô Eco Sol*, tanto no que tange a processos, quanto à percepção das empreendedoras, no sentido de fornecer elementos na tomada de decisão, seja para manutenção do referido empreendimento, seja para implantação de empreendimentos similares.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo aplicado ao Restaurante Escola de Empreendedorismo Social e Solidário *Bistrô Eco Sol*, da UFGD, em Dourados/MS, teve como forma de análise uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e documental. Utilizou-se ainda uma pesquisa de campo.

O estudo foi estruturado em duas etapas, sendo que na primeira etapa buscou-se levantar, classificar e sistematizar dados referentes ao processo de gestão do referido Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* e na segunda etapa, verificar a aprendizagem e possíveis impactos sobre a qualidade de vida das empreendedoras com a utilização de entrevistas com as participantes deste projeto.

A primeira etapa do estudo foi a avaliação do processo produtivo, desenvolvida no período de outubro de 2014 a dezembro de 2016, contemplando dois anos letivos de funcionamento do referido restaurante escola. Com procedimento documental, foram levantados dados relacionados aos processos de gestão e funcionamento, referentes ao planejamento, aquisição de gêneros, recebimento, armazenamento, preparo, atendimento, finalização, prestação de contas e avaliação. As fontes de dados foram atas, relatórios, registros de preços, cardápios, listas de compras, Fichas Técnicas de Preparação, notas fiscais de compras e registro de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs).

O *Bistrô Eco Sol* é um restaurante escola de gestão, que atua com projetos de ensino, pesquisa e extensão. Possui um aporte de profissionais que são compostos por técnicos administrativos, profissionais da área de Nutrição, Economia, Administração e Agronegócio, para garantir apoio técnico adequado ao processo de autogestão.

O público alvo do estudo são as empreendedoras que atuam no projeto do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, desde o seu início em 2014 até o ano de 2016. No total são sete empreendedoras, quatro delas provenientes do Assentamento Lagoa Grande<sup>2</sup> e três do Quilombo Picadinha<sup>3</sup>, situados na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul (MS).

No Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, são produzidas e comercializadas refeições com base em comidas típicas da região, inclusão de hortaliças orgânicas e sobremesas incluindo os

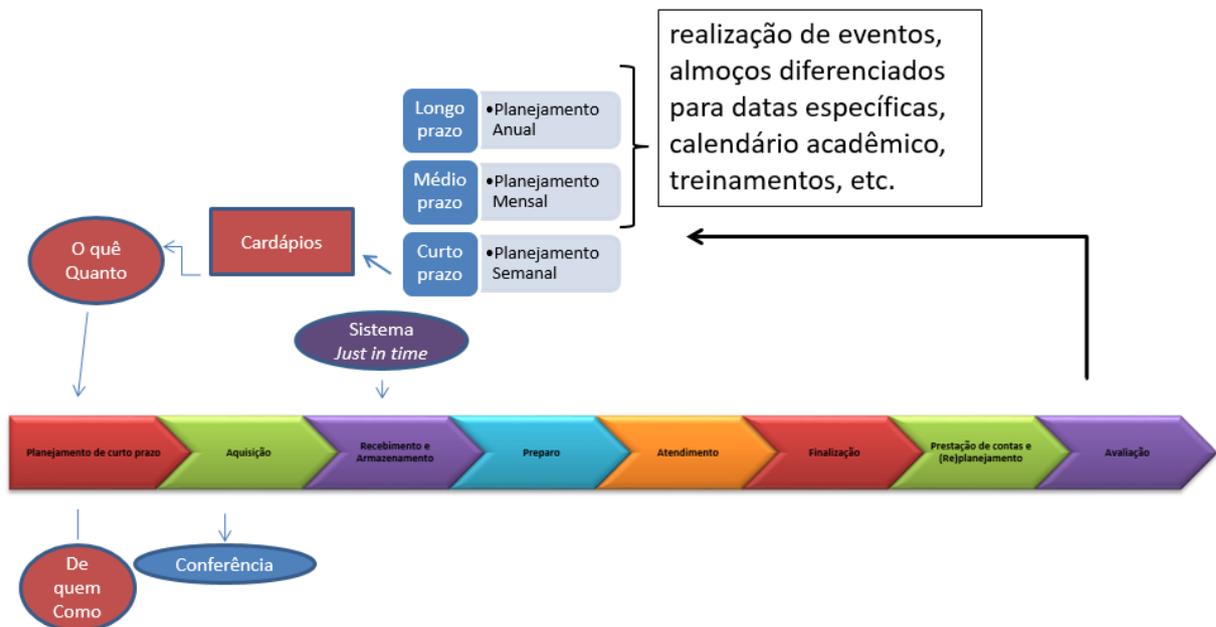
---

<sup>2</sup>O assentamento Lagoa Grande, contém 151 lotes distribuídos em uma área de 4.070,7679 hectares e dispõe de 157 beneficiários, localizando-se às margens da Rodovia Dourados-Itahum, a cinco quilômetros do Distrito de Itahum, no município de Dourados, MS (BRASIL/INCRA, 2009).

<sup>3</sup>A comunidade de Picadinha é formada pelos descendentes de Dezydério Felipe de Oliveira, um escravo, nascido no ano de 1867, participante da abolição da escravatura de 1888. Após esse acontecimento, veio de Minas Gerais e em direção as terras que hoje são conhecidas como Mato Grosso do Sul, se instalando na região chamada de Picadinha (BRASIL/INCRA, 2009).

frutos do Cerrado, oriundas da agricultura familiar. A Figura 1 mostra, esquematicamente, as etapas verificadas, sobre os processos de gestão e funcionamento da primeira etapa da pesquisa.

Figura 1: Representação esquemática dos processos de gestão e funcionamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.



Fonte: Produção científica do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

O processo de gestão e funcionamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* inicia-se com a etapa de Planejamento de curto prazo que consiste em tudo que está relacionado com o planejamento semanal dos cardápios. A etapa de Aquisição está relacionada com a aquisição de gêneros alimentícios, materiais de limpeza, sanitização e de escritório e quem são os fornecedores. A etapa de Recebimento e Armazenamento é realizada pelas próprias empreendedoras e o sistema de estocagem praticado é *Jus in time*<sup>4</sup>. A etapa de Preparo envolve desde o pré-preparo dos alimentos até a refeição finalizada com a garantia do controle higiênico sanitário, nutricional e sensorial das preparações. A etapa de Atendimento leva em consideração o ambiente, a relação com os clientes durante e após os atendimentos realizados. Na etapa de Finalização é descrito a realização da pesagem e descarte das sobras, limpeza e organização geral do ambiente e a destinação dos resíduos. A penúltima etapa é a Prestação de contas e

<sup>4</sup> Termo em inglês, que traduzido para o português, significa “na hora certa” ou no “momento certo”, o qual pressupõe que nenhuma ação na produção, transporte e compra de um produto deve ser feita antes da hora certa (JUSTA e BARREIROS, 2009).

(re)Planejamento, na qual é realizada a reunião geral com as empreendedoras para tratar sobre a prestação de contas e também sobre os planejamentos semanal, mensal e anual. Por fim, a última etapa a de Avaliação, consiste na avaliação participativa para avaliar o projeto todo a partir das considerações das empreendedoras.

Para a segunda parte do estudo, realizada no período de julho de 2016 a dezembro de 2016, utilizou-se entrevistas semiestruturadas com o emprego de questionários elaborados especificamente para este fim (Apêndice A), contendo questões abertas e fechadas, contemplando aspectos relativos à percepção dos processos e avaliação do conhecimento adquirido no qual retratavam sobre a solidariedade, desenvolvimento local, geração de renda, aprendizagem organizacional, inclusão social, empoderamento e possibilidade de replicar um empreendimento similar, ao longo do período de funcionamento do restaurante escola no qual as participantes atuaram. Para esta etapa, foram seguidos todos os procedimentos éticos, sendo o projeto submetido à avaliação e subsequente aprovação de Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos<sup>5</sup> (Anexo A).

Foram entrevistadas todas as sete empreendedoras que participam desde o início do projeto. Para garantia do sigilo das respostas, as participantes foram codificadas, sendo atribuídos codinomes Empreendedora para o indivíduo e nº para codificar cada participante (Empreendedora 1, Empreendedora 2, etc.).

As entrevistas foram realizadas de forma individual, com autorização expressa de cada participante, seguindo orientações técnicas do Comitê de Ética em Pesquisa; com a utilização de um gravador. Cada entrevista foi transcrita na íntegra com autorização das participantes, preservando-se o anonimato dos mesmos. Os dados coletados foram analisados segundo a análise de conteúdo de Bardin (1995), que objetiva analisar o conteúdo do discurso levantando as categorias fundamentais do mesmo.

---

<sup>5</sup> Parecer 54816515.9.0000.5160, de 07 de julho de 2016.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Processos de Gestão e Funcionamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*

#### 4.1.1 Etapa do processo de Planejamento de Curto Prazo

Com base nas informações foi possível verificar que, a primeira etapa do processo de gestão e funcionamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, é o planejamento de curto prazo, ou seja, planejamento semanal, o qual, abrange a participação de todos os envolvidos. Nesta etapa é feito o planejamento dos cardápios, a relação de gêneros alimentícios, cálculo das respectivas quantidades, definição de fornecedores e elaboração da escala de trabalho.

As etapas de planejamento de médio e longo prazo estão descritas na última etapa Prestação de Contas e (rep)Planejamento, as quais estão inseridas na parte em que é explicado sobre o (re)planejamento, pois nesta etapa é esclarecido como são definidos os critérios de planejamentos de médio e longo prazo durante as reuniões com as empreendedoras.

O planejamento dos cardápios seguiu os seguintes princípios: inclusão de cinco cores de frutas e hortaliças; alimentos orgânicos; de época de safra; harmonia de cores e texturas entre as diversas preparações e variedade no sentido de promover rotatividade, evitando a monotonia (Figura 2).

Figura 2: Cinco cores de frutas e hortaliças, alimentos orgânicos e de época de safra, harmonia de cores, texturas e variedade.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

A decisão de incluir cinco cores de frutas e hortaliças se deve a intenção de promover a qualidade nutricional das refeições, uma vez que, as cores estão associadas a maior concentração de determinados nutrientes nos alimentos. As frutas e hortaliças de cor vermelha, por exemplo, são fonte de carotenóides, que ajudam na absorção da vitamina A, boa para o coração e para a memória; de cor laranja também são fontes de carotenóides, além de ricas em vitamina C e essenciais para a proteção das células, auxiliando o sistema imunológico; de cor roxa, contém vitamina do Complexo B, auxiliando a saúde da pele, nervos, rins e aparelho digestivo; já as frutas e hortaliças de cor verde, são ricas em cálcio, fosforo e ferro, fortalecendo os ossos e dentes e, contribuindo para a produção de glóbulos vermelhos do sangue; por último, de cor branca, contém vitaminas do Complexo B e flavonóides, que atuam na defesa e funcionamento do sistema imunológico (BRASIL/Ministério Da Saúde, 2017).

A decisão de incluir alimentos orgânicos oriundos da agricultura familiar, disponíveis de acordo com a época de safra, está alinhada as afirmações de Pereira *et al* (2015), para os quais, além da importância econômica, a agricultura orgânica tem também importância social, visto que aproximadamente 90% dos produtores de orgânicos são pequenos e médios produtores e, destes, 70% são agricultores familiares. Ainda, fica evidente que há uma intenção de atender expectativas dos consumidores com a qualidade dos alimentos, conforme demonstram estudos que apontam um crescimento na busca por alimentos orgânicos, a qual iniciou pela aquisição em feiras e mercados, estendendo-se a redes varejistas, como supermercados e hipermercados e, mais recentemente ao sistema de refeições fora do lar (WHO, 2008; LACAZE, 2009; IPD, 2011; SAMPAIO *et al.*, 2013).

Os cardápios elaborados, ao longo do período observado, foram compostos pela combinação de 108 preparações distribuídas entre: 31 opções de saladas, 21 pratos principais, 14 acompanhamentos, 23 sobremesas, 19 sucos e café. O Quadro 1 mostra, a relação de todas as preparações que compuseram os cardápios no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* no período analisado. Cabe salientar que há uma preocupação em incluir periodicamente novos alimentos, resgatando a cultura alimentar local, identificando plantas típicas da região e incluindo algumas que não faziam parte do cotidiano, reaproveitando alimentos com grande valor nutricional.

Quadro 1: Total de Preparações utilizadas na composição de cardápios do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

<b>TIPOS DE PREPARAÇÕES (Total = 108)</b>				
<b>Salada (31 preparações)</b>	<b>Prato Principal (21 preparações)</b>	<b>Acompanhamento (14 preparações)</b>	<b>Sobremesa (23 preparações)</b>	<b>Suco (19 preparações)</b>
Mix Verde (Alface, Rúcula e Almeirão)	Arroz Carreteiro	Macarrão de arroz parafuso sem glúten	Sagu de vinho	Limonada de limão rosa
Alface	Risoto de abóbora com carne seca	Pão de ervas	Doce de abóbora ralada com redução de açúcar	Laranja com casca e cenoura
Abóbora cozida ralada	Arroz primavera	Couve refogada	Doce de abóbora ralada tradicional	Polpa de goiaba
Beterraba crua ralada	Risoto de calabresa com molho verde	Farofa caipira	Doce de abóbora com coco cremoso	Melancia
Quiabo cozido	Galinhada	Farofa de bacon	Doce de abóbora em cubos com redução de açúcar	Maracujá orgânico
Tomate com pimenta de cheiro	Galinhada com Pequi	Molho de tomate vegetariano	Doce de abóbora em cubos tradicional	Limão rosa com capim cidreira
Cebola crua em rodela	Talharim à bolonhesa	Pãozinho de abóbora	Doce de mamão verde ralado com redução de açúcar	Mexerica com casca
Abóbora cozida em cubos	Talharim à Carbonara	Peni	Doce de mamão verde tradicional	Laranja com beterraba
Beterraba cozida	Talharim com Carne em cubos	Arroz branco	Ambrosia tradicional	Goiaba
Rúcula	Fusili sem glúten com frango ao creme de cenoura	Mandioca cozida	Ambrosia light	Couve com laranja
Chuchu cozido	Macarrão gravatinha com almondegas	Mandioca frita	Doce de leite light	Couve com limão
Berinjela com pimenta	Yakisoba	Pirão de peixe	Doce de leite brilho	Limão rosa com beterraba
Tomate cereja	Nhoque de batata doce à bolonhesa	Queijo parmesão ralado	Doce de banana cremoso	Laranja com cenoura e beterraba
Pepino em rodela com casca	Mini Feijoada	Patê de ovos (azeite de oliva)	Doce de banana em calda	Laranja com casca
Couve manteiga crua	Fricassé de peixe		Arroz doce	Limonada suíça com capim cidreira
Cenoura crua ralada	Ensopado de peixe com batata		Manga verde em compota	Limonada suíça
Cenoura cozida	Peixe Ensopado com pirão		Poncã	Manga verde com cidreira
Tomate em rodela	Vaca atolada		Laranja	Manga verde com hortelã
Repolho com maçã	Bobó de frango com mandioca		Brownie de chocolate com amendoim	Hibiscos
Repolho cozido	Escondidinho de frango com mandioca		Rapadura de leite	
Inhame rosa	Escondidinho de carne com mandioca		Rapadura de leite com amendoim	
Almeirão			Rapadura de leite com baru	
Rabanete			Doce de leite com mamão verde ralado	
Palmito				
Cebola roxa em rodela				

Mix de folhas (alface, agrião e rúcula)				
Alface e agrião				
Repolho branco ralado cru				
Agrião				
Mix de cebola branca e roxa em rodela				
Mix de folhas (almeirão, agrião e rúcula)				

Fonte: Fichas Técnicas do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

O planejamento dos cardápios é realizado sob supervisão de nutricionista. Embora não seja uma obrigatoriedade para restaurantes comerciais, observa-se que o Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* busca alinhar-se as determinações para Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), nas quais, os cardápios devem ser realizados por nutricionista (BRASIL/CFN, 2005).

Os cardápios planejados seguem orientações de Asbran (2005) e Ramos *et al* (2013), segundo os quais o planejamento deve iniciar pelo estudo da população a que se destina com o objetivo de atender às expectativas e desejos dos clientes em potencial, levando em consideração o planejamento de compras, produção, adequação ao mercado de abastecimento, qualidade higiênico-sanitária, satisfação dos comensais e composição dos custos. Além de ser imprescindível a avaliação de cores, técnicas de preparo, repetições, combinações, oferta de folhosos, frutas e tipos de carnes.

Observou-se que o Prato Principal é composto por preparação à base de carnes, portanto, o que mais fornece um aporte de proteínas da refeição. As outras preparações que compõem o cardápio são planejadas a partir do prato principal, em que estão de acordo com as orientações de Silva e Martinez (2008), segundo os quais, esses aspectos são importantes para regular os custos e equilibrar sabor, textura e aroma (BRASIL/ANVISA, 2014).

Com base nos critérios observados para o planejamento dos cardápios, pôde-se verificar que as práticas desse planejamento estão de acordo com as proposições de estudos que apontam para o fato de que, cardápios devem contemplar conjuntamente a proposição de alimentação adequada, formação de hábitos alimentares saudáveis, satisfação das necessidades nutricionais, características sensoriais voltadas a satisfação do consumidor, inclusão de preparações regionais, o que indica que existe o respeito à cultura alimentar; a oferta de frutas e hortaliças sazonais e a possibilidade de aquisição direta de alimentos da agricultura familiar (ASBRAN, 2005; TEICHMANN, 2009; ABREU; SPINELLI; PINTO, 2011; RAMOS *et al*, 2013).

Após a conclusão da elaboração do cardápio, é feita a lista de gêneros e são calculadas suas respectivas quantidades, para todas as preparações, em função do número de comensais, e

do peso bruto per capita necessário. Esses cálculos são possíveis porque, previamente são testadas todas as preparações com princípio de técnica dietética, sendo os dados devidamente registrados em Fichas Técnicas de Preparação (FTP), as quais são devidamente arquivadas (Figura 3). Esses dados se referem a lista de ingredientes, peso bruto e líquido, IPC, margem de segurança, tempo de preparo, preços unitários, modo de preparo, rendimento total, número de porções, peso da porção, tempo, utensílios e equipamentos utilizados (Apêndice B).

A elaboração de FTP, segundo Vieira (2011), auxilia na integração e treinamento de funcionários, na execução das preparações e, além disso, padroniza o sistema de produção garantindo que o produto final tenha sempre semelhante composição, valor nutritivo e apresentação, sendo assim, muito importante para gestão de serviços de alimentação. Ainda para Lins e Maciel (2007), a FTP garante a reprodução de preparações pois a mesma tem diversas funções como registrar e padronizar as quantidades de matéria-prima utilizadas nas preparações, padronizar a montagem e apresentação dos pratos e facilitar as projeções de compras e especificações de mercadorias e controlar os volumes de matéria-prima requisitados.

Figura 3: Construção da lista de gêneros e seus respectivos cálculos per capitas de cada preparação; testes para as preparações servidas, realizados na cozinha industrial da Incubadora ITESS.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

Dados referentes a tipos de gêneros, peso bruto, peso líquido, rendimento, forma e tempo de preparo são componentes obrigatórios a FTP, de acordo com Teichmann (2000), nas quais devem ser registrados todos esses dados, facilitando assim, os relativos cálculos (MASCARENHAS; TORRES, 2012; CABRAL; MORAIS; CARVALHO, 2013).

A precisão de informações constantes nos registros das FTP do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, demonstra que há uma preocupação com padronização e permite a verificação de dados fundamentais à gestão. O que vai de encontro às afirmações de Akutso, *et al* (2005), para os quais as FTP são instrumentos gerenciais de apoio operacional e são fundamentais para controle de gêneros e cálculo de cardápios.

#### 4.1.2 Etapa do processo de Aquisição

Os alimentos são adquiridos por três fontes, comércio atacadista, varejista e compra direta da agricultura familiar. É realizada pesquisa de preço, no intuito de adquirir o produto que atenda as especificações previamente estabelecidas com o menor custo.

As compras são feitas pelas próprias empreendedoras, os alimentos comprados provêm das suas próprias produções. As hortaliças são adquiridas da produção orgânica do Quilombo Picadinha e as sobremesas, do Assentamento Lagoa Grande, no qual são produzidos doces artesanais (Figura 4), em agroindústria familiar rural, utilizando como matéria-prima, além de frutas e hortaliças cultivadas, frutos típicos do Bioma Cerrado, característicos da região.

Figura 4: Doces artesanais produzidos pelo Assentamento Lagoa Grande.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

A aquisição dos alimentos leva sempre em conta a época de safra, juntamente com os produtos que eles estão produzindo, respeitando a sazonalidade e variabilidade daquele período, reforçando também a importância de consumir alimentos orgânicos.

A prioridade de compras dos alimentos é dada para a própria produção, no entanto, quando essa produção não é suficiente para fornecer todos os itens ou as quantidades necessárias, a aquisição é complementada por produtos da feira livre, ou mesmo supermercados.

A preocupação com controle na aquisição de gêneros está intimamente relacionada com controle de custos. A falta desse controle é uma das maiores falhas na gestão de restaurantes, causando insucesso para esse tipo de estabelecimento. Muitos empreendedores, ao abrir um restaurante não visam quais são os objetivos, não realizam uma pesquisa de mercado, nem estratégias para desenvolver e manter o estabelecimento (FONSECA, 2000; MASCARENHAS; TORRES, 2012).

Além da aquisição de gêneros, são adquiridos, também os produtos de higiene e sanitização, as quais incluem produto de higiene para manipuladores, produtos para sanitização de hortaliças, produtos de limpeza e sanitização de instalações, equipamentos e utensílios, que são essenciais para redução, por método físico e/ou agente químico, do número de microrganismos em nível que não comprometa a qualidade higiênico-sanitária do alimento (BRASIL/ANVISA, 2004; SILVA JUNIOR, 2007; MACHADO *et al*, 2016).

#### **4.1.3 Etapa do processo de Recebimento e Armazenamento**

Os produtos adquiridos são entregues no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* pelas próprias empreendedoras, no mesmo dia da aquisição. Não há conferência se todos os itens e respectivas quantidades estão de acordo com o estabelecido na etapa de planejamento. Isso pode ser considerada uma falha no processo de gestão, pois o recebimento, com devida verificação é primordial para evitar possível falta de matéria prima e/ou produtos de higiene, limpeza e sanitização, o que poderia afetar todo o processo de produção e comprometer a qualidade final, conforme afirmações de Teixeira *et al* (2007).

Após as compras serem entregues, a servidora técnica responsável abre a sala de estoque e as empreendedoras armazenam os produtos em seus devidos lugares. O controle de estoque é uma atividade muito importante, pois é através dela que a organização será capaz de prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido, além de apresentar informações úteis sobre quantidade consumidas, produção e venda (MARTELLI; DANDARO, 2015).

O sistema de estocagem efetuado no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* segue a linha do sistema *Just in time*, termo em inglês, que traduzido para o português, significa “na hora certa” ou no “momento certo”. O qual pressupõe que nenhuma ação na produção, transporte e compra de um produto deve ser feita antes da hora certa. Empresas que utilizam esse sistema podem reduzir custos de produção (JUSTA; BARREIROS, 2009).

Um estudo de Moia *et al* (2014) mostrou que, a redução na periodicidade de reposição de estoques de gêneros alimentícios, de mensal para semanal, contribuiu efetivamente para a melhoria da gestão de armazenagem e preparação de alimentos. Isso reforça a garantia do cumprimento do cardápio, liberação do espaço físico na cozinha e despensa, redução da possibilidade de desperdício de alimentos por vencimento do prazo de validade, dentre outros benefícios.

#### **4.1.4 Etapa do processo de Preparo**

Previamente ao processo de preparo, propriamente dito, é realizada a etapa de pré-preparo onde ocorrem os procedimentos de dessalgue de carnes curadas, descongelamento de carnes e processamento mínimo de vegetais.

O dessalgue é realizado com prévia fervura e descarte da água salgada, isto está de acordo com as determinações legais para a segurança do alimento (Portaria SMS-G nº 2619/11), conforme Regulamento Técnico de Boas Práticas de Manipulação de Alimentos que orienta duas formas de dessalgue: demolho em água potável, sob refrigeração até 5°C (5 graus Celsius), ou por meio de fervura (COVISA, 2012).

O procedimento de descongelamento das carnes, é feito através da transferência do produto de freezer, para refrigerador, com 24 horas de antecedência, o que está de acordo com as determinações legais da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a qual, preconiza que “o descongelamento deve ser efetuado em condições de refrigeração a temperatura inferior a 5°C (5 graus Celsius), ou em forno de micro-ondas quando o alimento for submetido imediatamente à cocção<sup>6</sup>” (BRASIL/ANVISA, 2004).

Fazem parte do processamento mínimo de vegetais, os cortes das aparas, o descarte de partes deterioradas, descasque, lavagem e sanitização. Observou-se que há um cuidado nesta etapa, no sentido de combater o desperdício dos alimentos, sendo realizado treinamento e orientação de manipuladores. Embora o desperdício de alimentos ocorra ao logo de toda a cadeia produtiva, seja durante a colheita, transporte, armazenamento e exposição à venda, uma

---

<sup>6</sup> Ato ou efeito de cozer (cozinhar), cozimento, cozedura.

etapa importante que requer controle do desperdício é durante o processamento mínimo (LANZELLOTTI *et al*, 2004; PROENÇA *et al*, 2005).

A padronização de processos e de procedimentos técnicos com posterior treinamento de funcionários pode colaborar de uma forma positiva para a mitigação de perdas e, por conseguinte, redução de custos nesses estabelecimentos (HIRSCHBRUCH, 1998). Assim, na etapa de processamento mínimo, é fundamental saber quanto de perdas ocorre, no sentido de controlar o desperdício e, conseqüentemente reduzir custos (DEGIOVANNI *et al*, 2010).

Observa-se que esse procedimento é adotado no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, sendo registrados em FTP os pesos brutos e correspondentes pesos líquidos, para posterior cálculo do Índice de Partes Comestíveis (IPC), que é um indicador de desperdício de alimentos, o qual é comparado com valores considerados aceitáveis de acordo com a literatura, sendo tomadas medidas corretivas quando necessário.

Na etapa do preparo são seguidas rigorosamente as instruções das FTP, o que garante a padronização do produto acabado independentemente da escala de trabalho, ou seja, as preparações são produzidas igualmente por todas as empreendedoras. Além das instruções da produção em si, constante nas FTP, são adotados também rigorosos procedimentos de controle da qualidade higiênico sanitária, o que é supervisionado sistematicamente por Nutricionista.

Para o controle de qualidade higiênico-sanitária, é aplicado periodicamente um *checklist* construído especificamente para esse fim. O *checklist* é uma ferramenta de checagem para levantamento das condições encontradas no local, com o intuito de verificar os possíveis perigos e identificar os pontos de controle. Deve ser aplicado para o controle da qualidade higiênico-sanitária de Unidade Produtora de Refeições (UPR), com sugestões de medidas corretivas aplicadas às não-conformidades observadas ao longo do seu funcionamento (RÊGO, 2004).

Para o controle da qualidade nutricional no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, não se observaram procedimentos em relação à redução do uso direto de sal, mas os temperos utilizados são todos naturais. São realizados procedimentos de redução de açúcar e gorduras das preparações.

Estudos provenientes do ano de 2008, demonstraram que as reduções de sal de até 30% não diminuem a aceitabilidade das preparações nos serviços de alimentação e nutrição e, são viáveis se forem aplicadas gradualmente. Além disso, a recomendação é para que não basta apenas reduzir o teor de sal das preparações, mas que incluam estratégias para a retirada de alimentos ultra processados dos cardápios desses serviços de alimentação (BRASIL/ANVISA, 2014). Embora não se observe uma redução do uso direto de sal no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, foi possível observar que não são utilizados alimentos ultra processados na composição

dos cardápios das refeições, tais como, temperos e caldos industrializados, corantes artificiais e outros.

Em relação a oferta de alimentos com alta densidade energética, foi desenvolvida uma pesquisa para criar versões de sobremesas típicas com redução de açúcar e gorduras, no intuito de oferecer alimentos mais saudáveis sem perda da qualidade sensorial (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2015).

A busca pela qualidade sensorial se dá por diversos procedimentos, tais como, controle do uso adequado de temperos, controle do tempo de cozimento para garantir uma boa textura, preocupação em preparar pratos apresentáveis, com preservação de cores, aromas e sabor agradável, como demonstrado na Figura 5. Esses aspectos estão alinhados as orientações do Marco de Referência de Educação Alimentar e Nutricional para as Políticas Públicas:

A alimentação envolve diferentes aspectos que manifestam valores culturais, sociais, afetivos e sensoriais. Assim, as pessoas, diferentemente dos demais seres vivos, não se alimentam de nutrientes, mas de alimentos e preparações escolhidas e combinadas de uma maneira particular, com cheiro, cor, temperatura, textura e sabor (BRASIL/MDS, 2012, p. 26).

Figura 5: Pratos apresentáveis, com preservação de cores, aromas e sabor agradável.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

#### 4.1.5 Etapa do processo de Atendimento

O Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* difere dos demais estabelecimentos de serviços de refeições existentes no campus da UFGD, por possuir características tais como, ambiente acolhedor, charmoso, com uma culinária especializada, baseada em pratos típicos regionais, conforme algumas características encontradas no estabelecimento denominado Bistrô. De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2014), Bistrô é um ambiente pequeno, porém, aconchegante, onde o local e as relações pessoais são tão importantes quanto a comida servida. Este tipo de ambiente é encontrado no Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* e, em vista disso, foi escolhido o nome fantasia *Bistrô Eco Sol* para o restaurante escola. O lugar é agradável, com toalhas de tecido nas mesas, climatizado e decorado com aspectos voltados para a região sul-mato-grossense (Figura 6).

Figura 6: Ambiente acolhedor, charmoso, climatizado, com toalhas de tecidos nas mesas e decorado.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

Em relação ao atendimento, observou-se que este inicia pelo sistema de reservas. Para tanto, foram criados canais de atendimento ao cliente que inclui um e-mail institucional, uma página de relacionamento via internet, atendimento direto no próprio Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* pessoalmente ou por telefone, na lanchonete do centro de convivência e na lanchonete da Biblioteca Central. Nesta etapa de atendimento é informado com dois dias de antecedência o próximo cardápio a ser oferecido. Uma vez manifestado o interesse do cliente, os nomes são registrados em uma planilha construída especificamente para este fim, que é utilizada no ato da

entrada, quando então o cliente confirma sua reserva e efetua o pagamento. As reservas são encerradas ao atingir a lotação máxima, totalizando 65 clientes, o que foi planejado para evitar fila de espera.

Ao ser atendido, o cliente recebe o prato principal que é servido na hora, em porção individual numa cumbuca de cerâmica, juntamente com o suco oferecido em taça de vidro e, logo após, elege livremente as saladas no buffet, o qual é repostado periodicamente de forma a manter as opções propostas para o cardápio do dia, desde o primeiro até o último cliente, onde, além das hortaliças ficam disponíveis os temperos que são, molho de pimenta, molho de pimenta com pequi, vinagre aromático, vinagre balsâmico, tempero verde e azeite de oliva. Em outra ilha, ficam disponíveis a sobremesa e o café (Figura 7). Cabe salientar que, as saladas são preparadas sem adição de sal e, o suco e o café são servidos sem adição prévia de açúcar, ficando a adição deste a critério do cliente. Esses procedimentos são orientados pelo Guia de Boas Práticas Nutricionais para restaurantes coletivos, que recomenda a substituição total ou parcialmente do sal de adição por temperos ou especiarias, bem como por sal adicionado de ervas e, recomenda também que deve oferecer ao consumidor a escolha de adoçar, caso deseje ou não, o suco e o café. Se caso, o restaurante necessitar servir café adoçado recomenda-se que a adição de açúcar não ultrapasse 3%, o que equivale a 1,5g para cada copo de 50 ml (BRASIL/ANVISA, 2014).

Figura 7: Refeição servida na cumbuca de cerâmica, suco na taça de vidro, buffet de salada com os temperos disponíveis, sobremesas servidas em porções individuais e café sem açúcar a vontade.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

Manter uma relação estreita e acolhedora com o consumidor é tão importante para as empreendedoras, que são disponibilizadas as receitas das preparações que compõem os cardápios, desde pratos principais, saladas diferenciadas e sobremesas. Além de ter um vínculo com a Faculdade de Artes da UFGD, promovendo apresentações artísticas e mostras durante o horário de atendimento dos almoços.

A hospitalidade é um conjunto de normas ou regras que se cumprem, mas que deve ir além de ser um atendimento padronizado, e se incluir uma relação mais próxima entre quem atende e quem é atendido. As relações humanas e vivências durante o atendimento em um determinado estabelecimento são responsáveis por um sentimento de bem-estar naquele ambiente, e isso tem um fator muito determinante que influenciam na escolha do cliente em voltar ou não aquele respectivo lugar. Dessa forma, a hospitalidade está diretamente ligada a informações, ambientações e sensações que remetem prazer e conforto, necessidades e desejos das pessoas em serem bem recebidas (ARAÚJO; GONÇALVES; MATIAS, 2014).

Na pós-venda, são ouvidos os clientes, que se dirigem para dar sua opinião, sugestões e críticas diretamente no próprio local ou via internet pela página de relacionamento do Restaurante Escola Bistrô Eco Sol, pois o comprometimento com o cliente deve ser primordial em todos os aspectos para um serviço de alimentação como demonstrado na citação a seguir,

A qualidade para os serviços de alimentação, qualquer que seja sua missão, deve refletir o compromisso com seu público. Aspectos intrínsecos do alimento, sua integridade, as condições de venda, traduzem aspectos de qualidade nutricional, sensorial, higiênico-sanitária e do serviço, respectivamente, que devem constituir a meta comum, nas diferentes etapas do processo produtivo até o momento do consumo (AKUTSU *et al*, 2005) (BRASIL/ANVISA, 2014).

#### **4.1.6 Etapa do processo de Finalização**

A etapa de finalização inclui: pesagem e descarte das sobras, limpeza e organização geral do ambiente e, destinação dos resíduos.

Em virtude da precisão dos cálculos de *per capita*, as quantidades de sobra são mínimas ou, na maioria dos casos nem ocorre. O mesmo se observa em relação a restos. Percebe-se que, as quantidades do prato principal e do suco, que são previamente porcionados, atingem o necessário e não mais que o suficiente. Embora, as saladas sejam oferecidas em sistema de autosserviço, os consumidores não costumam servir além do que consomem. O Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* adota como aceitável um índice de rejeição de até 10%. Um estudo de Oliveira e Magalhães (2015), comprovou que o índice de resto e ingestão observado não

extrapola esses valores, o que se mostra como um aspecto positivo no combate ao desperdício de alimentos.

O desperdício de alimentos é um fenômeno decorrente do não consumo de produtos, cuja oferta chegou até o final da etapa da cadeia produtiva, representando um problema ambiental, econômico, social e de comprometimento da segurança alimentar (FAO, 2011; BELIK; CUNHA; COSTA, 2012; DUBBELING *et al*, 2016).

Na etapa do processo de limpeza, ocorre a higienização dos utensílios e equipamentos, procedimento no qual todas as empreendedoras participam juntas. Após os utensílios serem higienizados, são todos armazenados nos armários fechados. O salão de atendimento é limpo, organizado e as mesas são sanitizadas. Somente a limpeza de todo o chão do local fica responsável pela funcionária terceirizada da UFGD. Por fim, as toalhas de mesas são levadas pelas empreendedoras para serem higienizadas corretamente. Isto é estabelecido pelos procedimentos operacionais padronizados (POP) elaborados pela Nutricionista, em consonância com as determinações da legislação sanitária: “Os utensílios e equipamentos utilizados na higienização devem ser próprios para a atividade e estar conservados, limpos e disponíveis em número suficiente e guardados em local reservado para essa finalidade.” (BRASIL/ANVISA, 2004).

Ao final desta etapa, é realizada a retirada do lixo, o qual é previamente separado ao longo do processo de produção em rejeito, orgânico e seco. O lixo orgânico é destinado a compostagem na horta agroecológica, transformando-se em adubo orgânico. O lixo seco e o rejeito são devidamente recolhidos pelo órgão do campus da universidade responsável pela coleta e destinação. Estes procedimentos seguem as recomendações da Política Nacional de Resíduos Sólidos (2012).

#### **4.1.7 Etapa do processo de Prestação de Contas e (re)Planejamento**

Antes de iniciar a descrição desta etapa vale ressaltar que o projeto do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* para ser implantado começou com um valor relativamente pequeno proveniente da quantia de um projeto já existente da coordenadora do projeto do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*. Esta quantia de investimento foi utilizada para a compra de gêneros alimentícios, materiais de limpeza, de escritório e decoração, alguns utensílios e equipamentos que faltavam para dar início ao funcionamento do projeto. O local, as instalações, juntamente com os móveis, equipamentos, utensílios, já existentes provenientes da estrutura da ITESS são utilizadas pelo Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, sem nenhum custo para as empreendedoras.

Na etapa de prestação de contas é realizada uma reunião geral da equipe, iniciando pela verificação da renda bruta gerada em virtude do número de refeições servidas, seguida de conferência através da contagem do dinheiro.

A seguir são efetuados os pagamentos dos fornecedores e retirado o valor de reserva para a aquisição seguinte. O restante é distribuído entre as empreendedoras (geração de renda) de forma equitativa em função das horas trabalhadas.

A etapa de prestação de contas está alinhada com os princípios da Economia Solidária que, age como um elo incentivador a qualificação entre os participantes, onde os mesmos podem se auto sustentar através do aprendizado e experiência adquirida. De acordo com Hespanha *et al* (2009), a Economia Solidária visa o aumento do desenvolvimento socioeconômico nas regiões aplicadas, estabelece a distribuição de renda e inclusão social a classes de baixa renda, desempregados e empobrecidos (MAGALHÃES *et al*, 2015).

Por fim, são reportadas e discutidas opiniões, sugestões, críticas e elogios recebidos dos clientes. Kotler (2000), registra algumas ferramentas que as organizações podem utilizar para medir o grau de satisfação de seus clientes, e uma delas é o sistema de reclamações e sugestões que podem oferecer boas ideias para soluções de problemas (BRASIL/ANVISA, 2014).

A etapa final desta reunião corresponde ao reinício do processo de planejamento semanal, ou seja, elaboração do cardápio, lista de gêneros, etc. Mensalmente é realizada uma reunião ampliada no sentido de fazer o planejamento mensal que inclui assuntos tais como, perspectiva de inclusão de novos alimentos sazonais, realização de eventos, almoços diferenciados para datas específicas como, páscoa, natal, etc. Antes do início do ano letivo é realizada uma reunião geral para o planejamento anual, nesta reunião são tratados assuntos como, calendário acadêmico, treinamentos na área de higiene, empreendedorismo, gestão e gastronomia (Figura 8).

Figura 8: Reunião de Prestação de Contas e (re)Planejamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.



Fonte: Arquivo de fotos do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*.

#### 4.1.8 Etapa do processo de Avaliação

Para avaliar o projeto como um todo é utilizado um processo de avaliação participativa, com opinião de todos os membros da equipe que são motivados a opinar e expressar suas percepções sobre o projeto em geral, o desempenho individual e do grupo, os avanços e os desafios, indicando medidas de solução para possíveis problemas e dificuldades.

É distintivo na avaliação participativa, de acordo com Leite e Nunes (2009),

O fato de que todos podem tomar decisões sobre ela em decorrência de seu envolvimento com a avaliação. Sujeitos de diferentes saberes e posições de poder podem, portanto, apropriar-se da avaliação numa lógica de empoderamento que é, simultaneamente, constitutivo do e constituído pelo processo avaliativo.

#### 4.2 Aprendizagem a partir da percepção dos Princípios da Economia Solidária

A partir das entrevistas realizadas, as discussões apresentadas neste trabalho se dão em torno de alguns princípios da Economia Solidária, que são: Solidariedade, desenvolvimento

local, geração de renda, aprendizagem organizacional, inclusão social, empoderamento e a possibilidade de replicar um empreendimento similar.

Em relação ao assunto solidariedade, dentre os princípios da Economia Solidária, este é o mais importante pois, esse princípio surgiu sem esforços, é algo que consiste na prática da generosidade que supre o capital faltante, faz com que o indivíduo se sacrifique não pensando nas compensações futuras mas sim, no bem comum de seus companheiros (SINGER, 2001). Sendo um dos princípios compreendido e propagado com mais rapidez pelas empreendedoras, isso pôde ser observado com clareza no depoimento das Empreendedoras 2, 5 e 6, respectivamente:

[...] é uma convivência né, assim, aprendemos muita coisa, coisa que eu sabia, pensava que sabia, mas não sabia tudo né, a gente aprendeu aqui né, no Bistrô, então, pra mim foi muito gratificante, me fortaleceu assim como pessoa, várias convivências, vários dia a dia trabalhando junto, né, então, isso daí pra mim foi muito forte isso daí né, esses momentos né, da gente discutir, falar, e uma falar, e a outra falar, ai depois vinha clarear, ajudar a resolver né! (Empreendedora 2)

[...] quando vem as folhas de lá, não vem só a nossas, vem do Ramão né, a gente pega um leite do Ramão, uma folha do Ramão, pega uma mandioca de uma outra pessoa assim né, então, envolveu a família toda, o marido da Ramona planta cebolinha, a gente pega cebolinha dele, na época daqueles rabanetes, é o marido da Ramona que planta né, então tipo assim, gerou renda pra todos, no final quando vai calcular, tipo assim, sai cem reais daqui, cem reais da hortaliça, não vai os cem reais pra minha casa, vai pra casa da Ramona, vai pra casa do Ramão, vai pra acerola da Antônia, porque o marido da Antônia tem o plantio de acerola, então é uma renda que eu vai pra todo mundo né! (Empreendedora 5)

[...] então eu sempre falava o que é ser economia solidária, é quando o meu grupo tá preocupado com o grupo da Luciana, a Luciana tá preocupada com o meu grupo, tipo assim, vamos fazer um evento, esse evento vai dar cem reais, será que esse cem reais tem que vir só pra mim, não! Se for cinquenta pro meu grupo, se for cinquenta pro grupo da Luciana, o que vai acontecer, vai gerar renda no meu grupo, vai gerar renda na Luciana, e a gente vai viver aquilo ali. Se nós somos economia solidaria, o que é ser solidário? É quando eu quero dividir o que eu tenho com vocês e vocês dividir o que vocês têm comigo. Eu penso isso. (Empreendedora 6)

Com base nos depoimentos foi possível analisar que, as empreendedoras já consideram o mais importante princípio da Economia Solidária, pois sabem da relevância em dividir sua renda, proveniente do trabalho em conjunto, com as demais empreendedoras. Esse aspecto foi verificado na etapa de produção de refeições, porém, pode-se também observar este princípio na etapa de aquisição dos produtos orgânicos. Com isso, os empreendimentos solidários se tornam uma alternativa viável de geração de trabalho e renda, eliminando as desigualdades sociais e materiais, satisfazendo a necessidade dos indivíduos participantes desse conceito, difundindo assim os valores da solidariedade humana (MANCE, 2003; FBES, 2015b).

O termo Economia Solidária, surgiu a partir do princípio solidariedade, o qual é a base essencial desta economia, definida por ser o princípio de cooperação entre os indivíduos

participantes. A solidariedade promove valores e concepções de caráter agregador e transformador para as relações coletivas, de que o empreender econômico dentro deste princípio, não tem característica individualista, mas geram ações que complementam e integralizam a convivência humana, difundindo padrões morais, sociais, políticos, culturais e econômicos, dentre os participantes deste conceito (RIBEIRO; MUYLDER, 2014).

Com base nos depoimentos da Empreendedora 5 como descrito anteriormente e da Empreendedora 6, a seguir,

O bistrô foi uma benção, arrecadamos renda, nós conseguimos vender os verdes, os sucos vêm da nossa comunidade, realmente entrou essa renda [...] (Empreendedora 6)

Foi possível perceber uma correlação com o desenvolvimento local, que a Economia Solidária promove, a partir das atividades realizadas no Restaurante Escola Bistrô *Eco Sol UFGD*. O desenvolvimento local proporciona nestas regiões equidade social e conseqüentemente melhoria de vida das pessoas que residem nestes lugares (REIS *et al*, 2006).

De acordo com os depoimentos expostos, pode-se constatar que os empreendimentos solidários podem constituir um agente de desenvolvimento local e regional, agregando famílias assentadas, comunidades tradicionais e quilombolas da região de Dourados-MS, que subsistem em situação de vulnerabilidade, trazendo um impacto positivo socioeconômico na vida dos envolvidos. Assim, de acordo com o Conselho Econômico e Social (1996), a criação de emprego, juntamente com melhores condições de vida para a população, a partir de iniciativas que proporcionem desenvolvimento local, contribuem positivamente para a dinamização das capacidades dos mercados locais.

A Economia Solidária é representada, segundo Hespanha *et al* (2009), a partir de iniciativas conduzidas por “desempregados, mulheres, minorias étnicas e outras pessoas desfavorecidas social ou economicamente”. Neste viés, Jaiantilal (2009) especifica que, a Economia Solidária sobre a forma de empreendimentos e práticas solidárias, são capazes de gerar renda e inclusão social de pessoas consideradas pobres e excluídos da economia tradicional, garantindo participação dos mesmos no processo de seu próprio desenvolvimento e do desenvolvimento local.

Empreendimento auto gestor é, um dos conceitos mais complexos e desafiadores analisado pela Economia Solidária. O Restaurante Escola Bistrô *Eco Sol* é um empreendimento auto gestor, ou seja, é um empreendimento auto sustentável, em que sua administração é realizada por seus próprios participantes. Este conceito desafiador transforma a Economia Solidária de um simples instrumento de geração de trabalho e renda, para um

agente de desenvolvimento econômico com relações sociais de produção que dão mais importância ao trabalho e o que ele modifica e proporciona na vida dos participantes do que somente a preocupação em arrecadar o capital. Neste sentido, pôde ser percebido na fala de todas as empreendedoras, a importância da geração de renda proporcionada pelo Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, demonstradas a seguir,

Então, na questão da geração de renda também ajudou na minha faculdade, né, a pagar [...] (Empreendedora 1)

[...] Precisava pra pagar a energia! Precisava pra comprar uma mistura, pagar a prestação de um calçado, de alguma coisa que comprou pra dentro de casa, dez reais entrou fez a diferença né, pra mim assim, na minha vida, na minha família, dez reais que entra já é uma diferença grande, poxa vida! daí chega lá na hora de calcular, nossa! Tem dez reais a mais né, então vou poder comprar uma coisa diferente, vou poder pagar né! (Empreendedora 2)

Hoje eu estou fazendo a minha cozinha, reformando a minha área, com o dinheiro que eu tirei daqui, não precisei eu mexer lá na minha aposentadoria, porque o dinheiro da minha aposentadoria não é lá essas coisas, porque eu sou aposentada como auxiliar de serviços gerais, é um salário né, assalariado, mas graças a Deus, hoje eu tô arrumando a minha casa com o dinheirinho desses eventos que vocês organizam e convida a gente, daí eu só tenho que agradecer, só agradecer mesmo, todos os dias. (Empreendedora 3)

[...] como toda semana era uma vez por semana né a gente vinha, quando não tinha o Bistrô né, eu falava: - Olha! Essa semana eu não recebi o Bistrô. Então, quer dizer que a gente já faz aquela soma, realmente ele (o Bistrô) ajuda sim, você passa a contar com aquele dinheiro e a valorizar né, que nem eu falei que pra mim também é sofrido vir, que a gente mora longe, como as meninas também, mas você conta com aquele dinheiro, dá uma renda boa né. (Empreendedora 4)

Então eu vejo assim, que me ajudou muito, então eu posso contar com aquele dinheiro, porque se entrar cem reais, com o Bistrô, entra lá cento e cinquenta, duzentos, então, cada centavo que entra na casa da gente é uma ajuda muito grande né, porque você sabe que toda semana você vai ter aquele lá, então pra mim eu acho que foi uma benção né, tem que ser grato no muito e no pouco também né! (Empreendedora 5)

[...] O bistrô foi uma benção, arrecadamos renda [...] (Empreendedora 6)

[...] a gente trabalha aqui contando cada centavo, cada centavo foi uma benção que entrou na nossa casa, porque parece que não é nada, mas teve dia que a gente recebeu, vinte e nove, trinta reais, se você usar ele no dia você não vê nada que entrou, mas guarda na caixinha, aí chega lá no final do mês tem trezentos reais, quatrocentos reais, teve dia aqui que nós ganhamos cento e quarenta reais, cento e oitenta, num dia, então foi uma benção, então eu só tenho que agradecer pela essa oportunidade. (Empreendedora 7)

Como foi percebido, os princípios do empreendimento solidário proporcionaram que a renda recebida pela Empreendedora 1, garantisse o pagamento do seu estudo, gerando assim, um processo de desenvolvimento próprio de melhoria de vida e educação da empreendedora, enriquecendo o aprendizado através da educação formal e assegurando um futuro melhor. Deste modo, isto vai de acordo com França Filho e Cunha 2009, os quais descrevem que, os processos de experiências fortalecem o processo de formação intelectual e social e atua como

propagadores dessa ideia na sociedade, por possuir um contexto pedagógico de aprendizagem, na vivência da prática, dos princípios, valores e procedimentos da Economia Solidária.

De acordo com Mance (2003), a Economia Solidária está vinculada a “participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação, auto sustentação, promoção e desenvolvimento humano”. Assim, empreendimentos direcionados a essas atividades, podem proporcionar tanto ganhos materiais e econômicos, quanto extra econômicos, pois são direcionados a novas formas de produção, ou seja, um trabalho sob forma de cooperação com eficiência, resultando em melhoria de vida, em diferentes aspectos (GAIGER, 2009).

Como já foi dito a autogestão é um conceito muito complexo, portanto, por isso ele possui um carácter multidimensional, ou seja, aborda as 4 dimensões fundamentais da Economia Solidária (social, econômico, político e técnico), abordando assim, uma forma de organização coletiva. Partindo pela dimensão social, a autogestão gera resultados de um processo proporcionando ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos envolvidos que dela dependem (LECHAT; BARCELOS, 2008). Deste modo, pela fala da Empreendedora 7, pode-se perceber que ela se sentiu incluída socialmente no contexto oportunidade de estar dentro da universidade a partir de um projeto social e solidário executado pelo Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* proporcionado pela Incubadora (ITESS/UFGD). No seu depoimento a seguir, pode-se identificar outro princípio difundido pela Economia Solidária, a inclusão social:

Então pra nós isso daí foi muito importante, nesse um ano e pouco se nós não estivéssemos aqui a gente não tinha essa oportunidade, então a gente só tem essa oportunidade porque a gente encarou, com esse grupo nosso aqui, pra nós foi muito importante, então eu só tenho a agradecer cada uma delas. (Empreendedora 7)

O apoio social, fornece para cada indivíduo a possibilidade de se desenvolver, expandir e fortalecer suas potencialidades, amplia as oportunidades de inclusão e conseqüentemente melhora sua qualidade de vida. Portanto, a inclusão social promove o aumento de suas liberdades, refletindo no crescimento de sua autonomia, da autoconfiança, capacitando as pessoas a terem uma vida que valorizam, podendo aumentar as escolhas reais de que detêm (SEN, 2010).

Em relação à abordagem sobre a Aprendizagem Organizacional, pode-se observar que foi outro princípio da Economia Solidária, igualmente ao princípio geração de renda, no qual foi percebido e propagado entre todas as empreendedoras, demonstrados em seguida:

[...] Na cozinha também a gente aprendeu muita coisa, essa questão da taioba também, eu não conhecia, então foi muito interessante também essa parte, e a gente sempre mexeu com eventos, essas coisas, a gente nunca sabia quanto de arroz usava, são muitos detalhes, que mais ou menos no dia a dia a gente vê. (Empreendedora 1)

[...] aprendi a fazer suco que eu nunca imaginava de fazer na minha vida, né, de fazer suco, misturar hortelã com limão, hortelã com erva cidreira, aprendi a descascar abóbora cabotiã [...] (Empreendedora 2)

[...] hoje eu sou organizada, não tenho vergonha de chegar, vamos preparar o almoço, eu sei o que eu vou fazer, aprendi tudo aqui. (Empreendedora 3)

[...] então a gente aprende a lidar com cores, com sabores, com per capita, com tudo... é uma meta que você tem que cumprir, desde a preparação do prato, até o término da louça limpa, da cozinha limpa, então é um processo, um processo que, desde que esteja bem organizado, igual é né, vai bem ligeiro, vai bem organizado né, e é isso, o Bistrô é muito bom, muito bom mesmo! (Empreendedora 4)

[...] ai eu falo assim, eu sei fazer pra mim e meus três né, que é a família de quatro pessoas, e quando vem dez, doze eu já tinha uma dificuldade maior, mas agora eu já sei mais ou menos calcular, a quantidade que vê que vai ser, a quantia que vai precisar fazer né, porque a gente aprende aqui né, isso ai eu aprendi muito né, de fazer as coisas, eu aprendi pratos diferentes que eu não sabia fazer, e que agora eu já sei fazer. (Empreendedora 5)

Eu tô desde o começo, pra mim foi muito bom, o mais importante foi que além da aprendizagem, foi a outra família que a gente construiu né [...] (Empreendedora 6)

[...] E eu só tenho agradecer esse tempo que eu fiquei aqui, e a gente aprendeu bastante, eu quero levar pra sempre esse aprendizado, quero levar em frente. (Empreendedora 7).

Percebe-se que já existe um entendimento sobre a importância em trabalhar em equipe, pensando que a cooperação mútua é necessária para a valorização e sucesso de um empreendimento solidário. Principalmente, existe a noção que todas são responsáveis pelo lugar e que devem exercer todas as funções, desde a gestão até a finalização do atendimento.

Cada empreendedora busca, não apenas contribuir para o progresso próprio, mas também do grupo todo, resultando assim numa melhor qualidade de vida e trabalho para cada beneficiária, para sua família e também para toda a sua comunidade.

As ações da aprendizagem organizacional desenvolvidas, também influenciaram o modo de vivência e gestão das atividades praticadas fora do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* percorreram outros caminhos, e as empreendedoras levaram essas ações para a sua vida, sua comunidade e outras fontes de trabalho e renda, comprovando que essas ações aprendidas estão sendo muito útil e bem praticada.

Os depoimentos das empreendedoras sobre aprendizagem organizacional já demonstrados, estão em consonância com as concepções da Economia Solidária que promove o desenvolvimento produtivo dos indivíduos incluídos, proporciona meios, recursos e ferramentas para as pessoas aprenderem, e praticarem esse aprendizado, produzindo e distribuindo seus produtos e disseminando seu trabalho, destinando-se ao desenvolvimento sustentável, objetivando à necessidade de todos (GAIGER, 2009; FBES, 2015a).

Conforme complementa Sen (2010), o desenvolvimento acontece não apenas quando há aumento do PIB, ou até mesmo da renda, mas quando relacionado, principalmente, com a melhoria na vida da sociedade, dado o direito de liberdade aos cidadãos.

Assim, pode-se concordar que, uma sociedade avança positivamente, quando além da renda, outras potencialidades acompanham esse crescimento, tais como, expectativa e qualidade de vida e desenvolvimento de seu potencial (KLIKSBERG, 2001). O qual pode-se observar no depoimento da Empreendedora 1, 2, 3 e 7, respectivamente:

[...] e a questão também da prática, porque o rateio mesmo, eu aprendi na teoria, e o rateio aqui a gente faz todo o acerto a gente rateia as horas, a gente vê quanto foi a hora, depois a gente divide por quantas horas foi trabalhada, então isso também, eu só via na teoria, então isso também foi bastante interessante pra gente. (Empreendedora 1)

[...] tem dez reais a mais né, então vou poder comprar uma coisa diferente, vou poder pagar né, desde comprar um desodorante do Avon né! Eu tenho aquele dinheiro do Bistrô lá que eu vou poder comprar o desodorante do Avon né, que aquele dinheirinho do Bistrô vou comprar uma roupa pra mim, vou lá e compro roupa, porque eu vou comprar porque eu tenho a segurança que eu tenho aquele dinheiro lá garantido né, então isso daí, pra nós já é uma diferença muito grande. (Empreendedora 2)

[...] eu não tenho 20, nem 30, to com 65 anos, então nunca é tarde pra você aprender, então isso eu vou levar, pro resto da minha vida [...] (Empreendedora 3)

No dia que eu vim iniciar aqui, teve uma reunião e eu disse para a professora que eu não era apta para continuar aqui, dar início, porque eu não tenho leitura, eu tenho muita dificuldade até pra assinar meu nome, então eu disse que não iria participar, ai a professora disse: você não tem leitura, mas tem conhecimento! Você vai passar o que sabe pra nós. Mas mesmo assim, eu ainda disse que achava que não ia continuar, por causa desse assunto da leitura, mas a Mariana me disse que eu não sou diferente de ninguém, que não é porque alguém tem uma faculdade ou um doutorado que é melhor do que eu, que não é por causa da leitura que você não vai continuar, que eu iria passar o que sabia pra nós, que eu tenho conhecimento, quanto tempo você trabalha nessa área, você sempre foi uma boa funcionaria! (Empreendedora 7)

Conforme Paula (2008), para que haja desenvolvimento, tem que haver oportunidades de as pessoas desenvolverem suas potencialidades, caso contrário não há desenvolvimento, pois haverá exclusão social e aumento dos fatores interligados com a pobreza. Assim, o desenvolvimento acontece quando há incentivos aos protagonistas locais, promovendo mudanças de caráter social, econômico e político.

Um dos propósitos mais importantes em que o projeto do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* está engajado é o de proporcionar às suas empreendedoras, descobrir e desenvolver as suas potencialidades. Percebe-se pelo depoimento da Empreendedora 7, que houve um incentivo para que a mesma continuasse participando do funcionamento do Bistrô, promovendo um empoderamento de suas habilidades, ao longo de sua participação no projeto.

O termo *empowerment* ou empoderamento, originado na língua inglesa, traduz o conceito de desenvolvimento autossustentável pelo acréscimo ou provimento de poder (MACHADO; HEGEDUS; SILVEIRA, 2006). Para Vasconcelos (2004), tal perspectiva oferece maior espaço em âmbito social graças à possibilidade de autossuficiência, tanto individual como coletiva, especialmente sobre grupos onde predominam a discriminação e opressão social.

Como já foi mencionado por Sen (2010), o desenvolvimento da potencialidade humana aborda, o desenvolvimento integral econômico e social, capacitando as pessoas a terem uma vida que valorizam, podendo aumentar as escolhas reais de que detêm.

Ainda de acordo com Sen (2010), a autonomia das mulheres na participação econômica, também proporciona o sucesso de um empreendimento. Por isso, é tão relevante o empoderamento feminino e a promoção da equidade de gênero em todas as atividades sociais e da economia, pois essa autonomia adquirida é muito importante para a processo de desenvolvimento em diversos países no mundo atual, garantindo o fortalecimento das economias, promovendo os negócios, a melhoria da qualidade de vida de mulheres, homens e crianças, e o desenvolvimento sustentável (SEN, 2010; ONU MULHERES, 2017).

Para isso, a ONU Mulheres e o Pacto Global criaram os “Princípios de Empoderamento das Mulheres”, que totalizam sete princípios. Porém, neste caso, vale destacar três princípios (4, 5, 6) respectivamente que, retratam exatamente o que o Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol* apoia e promove entre as empreendedoras.

4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social (ONU MULHERES, 2017).

Diante do exposto, as empreendedoras beneficiárias são todas do sexo feminino pois, essa escolha teve intencionalidade em virtude da promoção da igualdade de gênero, proporcionando seu empoderamento e independência como mulher.

De acordo com Oliveira e Veraldo (2007), a Economia Solidária é vista, portanto, como gerador de desenvolvimento e não apenas como uma mera resposta sobre uma situação difícil do momento. Esta é vista como alternativa de desenvolvimento, focada em novas práticas de trabalho, bem como em valores culturais e sociais.

Neste contexto, Singer (2004b), descreve o desenvolvimento, a partir do conceito da Economia Solidária, como um elo incentivador de novas forças de produção. Desencadeando a sustentabilidade e o crescimento econômico, gerando resultados e favorecendo todos os participantes envolvidos.

Isso vai de encontro com a resposta de todas as Empreendedoras, para a pergunta: “Você vê possibilidades de atuar na sua comunidade com um empreendimento semelhante a este?” A qual todas afirmam ter autonomia e confiança em replicar um empreendimento similar a este, pois já possuem independência em realizar eventos contratados dentro e fora da universidade,

ou seja, este empreendimento solidário proporcionou também as empreendedoras a agregarem mais um ganho extra econômico.

Algo semelhante ao que ocorreu no projeto do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, pode ser analisado pelo estudo realizado por, Mariani e Arruda (2011), voltado para um grupo de pescadores artesanais da cidade de Corumbá/MS, caracterizada como região turística. O projeto agregou pescadores necessitados de auxílio, com situações precárias e de baixa renda, capacitando-os a melhor utilizar os recursos disponíveis, de forma eficaz e eficiente, agregando valor aos seus produtos, através dos princípios de Economia Solidária com oficinas e cursos de qualificação e outras formas variadas de produção além da pesca, visando aumento de renda, com formas diversificadas de trabalho praticadas, usando o melhor que a sua localidade tem a oferecer, melhorando a vida dos envolvidos e fomentando o desenvolvimento local.

#### **4.2.1 Pontos Insatisfatórios do Grupo**

Todo projeto tem questões que são satisfatórias e insatisfatórias, com acertos e falhas, fato que aconteceu com o caso do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, no qual passou por alguns problemas e imprevistos, que no fim serviram de muito aprendizado para todas as participantes deste projeto. Por isso, destaca-se o depoimento da Empreendedora 6 que retrata algumas falhas percebidas pelas próprias empreendedoras.

Eu acho assim, que aqui no bistrô chegou um momento que a gente se perdeu, porque no início a gente era bem unida, mas não tem mais aquele carinho, se afastamos, parece que uma não confia mais na outra, e se for pra recomeçar ano que vem, nós temos que pensar numa coisa, se eu ganhar dez reais é uma benção pra minha família, mas que seja uma benção na família delas também! Mas não temos que só pôr o que deu certo, tem que colocar o que não deu certo, tinha problemas, ainda tem problemas, teve partes realmente de falhas e isso fez acontecer o distanciamento nosso, o que não pode, porque nós passamos um ano e meio que a gente era como uma família, trabalhava junto, e que a gente tem que voltar a rever isso! (Empreendedora 6).

Pode-se perceber, a partir deste depoimento, o que mais se destaca foi a falta de confiança entre os participantes, a falta de união dos grupos, além dos desentendimentos sobre a renda arrecadada, dentre o qual, o grupo em certas situações se preocuparam mais em ter lucro do que aprender o que a Economia Solidária e o projeto em questão fornecia. Diante do que foi visto, Lechat e Barcelos (2008) relatam que a autogestão é um processo complexo que está em constante gestação em todos os tipos de empreendimentos, sofrendo grandes avanços mas também retrocessos. Para aprender o processo de autogestão, deve-se praticá-la, sempre com um constante processo de vigilância.

Todavia, os valores de autogestão e democracia podem garantir uma postura de discussão aberta, que propicia um diálogo franco e aberto sem coação e constrangimento dentre as partes envolvidas, compreendendo deste modo ser também um método de processo pedagógico de formação, fortalecendo a equipe construída, proporcionando segurança e confiança para atuar no cotidiano diverso dos empreendimentos (LECHAT e BARCELOS, 2008).

## 5. CONCLUSÕES

Com este trabalho, é possível concluir que a prática vivenciada em um empreendimento solidário, pode influenciar e atuar como um método de processo pedagógico de formação em empreendedorismo, como empoderador, gerador de desenvolvimento sócio econômico, das empreendedoras provenientes de comunidades vulneráveis. Pois, a Economia Solidária desenvolve a inclusão social das pessoas e da sua comunidade, através da aprendizagem organizacional, promovendo o desenvolvimento regional, a geração de renda, a solidariedade e o seu empoderamento.

Além de perceber que, há integração da equipe em todas as funções, desde o planejamento, organização, produção, execução e gerenciamento do Restaurante Escola *Bistrô Eco Sol*, a partir da transferência de conhecimento passada para as empreendedoras através do sistema de autogestão, uma das bases da Economia Solidária.

A partir deste trabalho pode-se concluir também que, por ser um empreendimento de Economia Solidária, o grupo participante do projeto possui o benefício da aprendizagem para autogestão. Devido ao aprendizado e desenvolvimento das empreendedoras ser crescente, desde a implantação do projeto até os dias atuais, fazendo com que as mesmas se sintam confiantes em conhecimento para implantar seu próprio empreendimento ou realizar eventos por conta própria.

Ademais, um dos itens a ser observado e destacado, por ser de total relevância, diz respeito a custos intangíveis, que são mais difíceis de medir. Porém, são reais e podem ser cruciais para o sucesso ou fracasso de uma empresa, tal como o aprendizado que os componentes do grupo vêm adquirindo por estar participando deste projeto.

Por fim, pode-se sugerir outros trabalhos com estas perspectivas para contribuir com a abertura de debates sobre esse assunto, abrindo portas para outras experiências concretas de Economia Solidária, desenvolvidas no Brasil, apontando as vantagens e desvantagens dessas experiências, buscando assim uma maior participação de todos, a fim de se tornarem mais

concretas e difundidas as experiências da Economia Solidária, auxiliando os sujeitos envolvidos nesse processo, e conseqüentemente as pessoas ao redor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer. 4 ed. São Paulo: **Metha**, 2011. ISBN: 9788588888258.

AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. B. A.; CAMARGO, E. B.; OLIVEIRA, K. E. S.; ARAÚJO, W. M. C. A ficha técnica de preparação: instrumento de qualidade na produção de refeições. **Rev. Nutrição**, Campinas, v.18, n.2, p.277-279, abr. 2005.

ARAÚJO, R. M.; GONÇALVES, S.; MATIAS, I. Hospitalidade comercial nos serviços de restauração: uma análise em Mossoró/RN. **Revista Cultura e Turismo**, v. 8, n. 1, 2014. ISSN: 1982-5838.

Associação Brasileira de bares e restaurantes (ABRASEL). A democratização do bistrô. **Revista Bares & Restaurantes**, n. 94, 10 jan. 2014. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/2432-100114-a-democratizacao-do-bistro.html> Acesso em: 23 out. 2014.

Associação Brasileira de Nutrição (ASBRAN). Elaboração de cardápios. **Canal Asbran: Notícias**, 06 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.asbran.org.br/noticias.php?dsid=34>> Acesso em: Jan/2017.

AZAMBUJA, L. R. Os valores da Economia Solidária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, v. 21, p. 282-317, jun. 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. (Trad. L. Reto e Pinheiro). Lisboa, Portugal, 1995.

BATALHA, M. O. Gestão agroindustrial. GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: **Atlas**, 2008.

BELLIK, W.; CUNHA, A. R. A. A.; COSTA, L. A. Crise dos alimentos e estratégias para a redução do desperdício no contexto de uma política de segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n. 38, jun. 2012.

BEZERRA, I. N.; MOREIRA, T. M. V.; CAVALCANTE, J. B.; SOUZA, A. M.; SICHIERI, R. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Rev Saude Publica**, v. 51, n. 15, 2017.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA. Resolução de Diretoria Colegiada RDC - ANVISA n. 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2004.

\_\_\_\_\_. Conselho Federal dos Nutricionistas – CFN. Resolução CFN N° 380, de 28 de Dezembro de 2005. **Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências**. Brasília, DF, dez. 2005.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). **MS: Começa a demarcação na comunidade quilombola de Picadinha**. Cidadania e Reforma Agrária, 21 jul.

2009. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/ms-comeca-a-demarcacao-na-comunidade-quilombola-de-picadinha>> Acesso em: Jun/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). **Marco de referência de educação alimentar e nutricional para as políticas públicas**. Brasília, DF: MDS; Secretária Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, 2012. 68p. Disponível em: [http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca\\_alimentar/marco\\_EAN.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/marco_EAN.pdf) Acesso em: 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). **Guia de Boas Práticas Nutricionais – Restaurantes Coletivos**. Brasília, jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Lançado 1º Plano Nacional de Economia Solidária. **Portal Brasil**, 22 junho 2015. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/06/lancado-1-plano-nacional-de-economia-solidaria> Acesso em: Junho, 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **As cores dos Alimentos**. Tipos de Alimentos. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/dicas-de-saude/as-cores-dos-alimentos.html>> Acesso em: jan/2017.

CABRAL, H. C. C.; MORAIS, M. P.; CARVALHO, A. C. M. S. Composição nutricional e custo de preparações de restaurantes por peso. **Demetra: Alimentação, Nutrição e Saúde**, Goiânia, v. 8, n. 1, p. 23-38, 2013.

CHAVES, F. D; PINTO. J. M. I. Economia solidária como alternativa de desenvolvimento regional. **T&C Amazônia**, ano V, n. 10, fev. 2007. Disponível em: <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/economia-solidaria-como-alternativa-de-desenvolvimento-regional-2.pdf> Acesso em: Julho, 2015.

COELHO, D. B.; GODOY, A. S. De catadores de rua a recicladores recuperados: um estudo de caso sobre empreendimentos solidários. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 721-749, maio/jun., 2011.

Conselho Econômico e Social – CES. **Iniciativas de Desenvolvimento Local – Série “Documentos e Estudos Internos”**. Conselho Econômico e Social, Lisboa, 1996. Disponível em: <http://www.ces.pt> Acesso em: Julho, 2015.

Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES). **Plano Nacional de Economia Solidária**. Ministério do Trabalho, Brasília, ago. 2015. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/plano-nacional-de-economia-solidaria>> Acesso em: ago. 2015.

Coordenação de Vigilância em Saúde – COVISA. Portaria SMS-G nº 2619/11. **Manual de Boas Práticas de Manipulação de Alimentos**. Secretaria Municipal de Saúde, São Paulo, 2012.

DEGIOVANNI, G. C.; JAPUR, C. C.; SANCHES, A. P. L. M.; MATTOS, C. H. P. S.; MARTINS, L. S.; REIS, C. V.; VIEIRA, M. N. C. M. Hortaliças *in natura* ou minimamente

processadas em unidades de alimentação e nutrição: quais aspectos devem ser considerados na sua aquisição? **Rev. Nutrição**, Campinas, v.23, n.5, p.813-822, set./out. 2010.

DUBBELING, M.; BUCATARIU, C.; SANTINI, G.; VOGT, C.; EISENBEIB, K. City region food systems and food waste management: Linking Urban and Rural Areas for Sustainable and Resilient Development. **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH In collaboration with International Network of Resource Centres on Urban Agriculture and Food Security (RUAF Foundation) and Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)**, Germany, p. 3-186, 2016.

Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO. **Global food losses and food waste: extent, causes and prevention**. Rome, 2011.

FRANÇA FILHO, G. C.; CUNHA, E. V. Incubação de redes locais de economia solidária: lições e aprendizados a partir da experiência do projeto Eco-Luiza e da metodologia da ITES/UFBA. **Revista O&S**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 725-747, out./dez. 2009.

FONSECA, M. T. Tecnologias gerenciais de restaurantes. São Paulo: **Editora SENAC**, 2000.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES. **O que é economia solidária**. Disponível em: <<http://fbes.org.br/>> Acesso em: Junho, 2015a.

Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES. **Carta de princípios de Economia Solidária**. Disponível em: [http://fbes.org.br/?option=com\\_content&task=view&id=63&Itemid=60](http://fbes.org.br/?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60) Acesso em: Julho, 2015b.

FRANÇA FILHO, G. C.; CUNHA, E. V. Incubação de redes de economia solidária. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J.; HESPANHA, P. (Orgs.) **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Altamira: **Coimbra**, 2009.

GAIGER, L. I. A racionalidade dos formatos produtivos auto-gestionários. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 513-545, maio/ago. 2006.

GAIGER, L. I. Empreendimento econômico solidário. IN: **Dicionário Internacional da Outra Economia**, Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>.>. Acesso em: Jul. 2015.

GAIGER, L. I. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. **Lua Nova**, São Paulo, v. 83, p. 79-109, 2011.

GATTAI, S.; BERNARDES, M. A. Papel e responsabilidades da universidade no processo socioeducativo presente em movimentos de economia solidária. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 50-81, nov./dez. 2013.

HESPANHA, P. Microempreendedorismo. IN: **Dicionário Internacional da Outra Economia** / Pedro Hespanha [et al.], Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>> Acesso em: Julho, 2015.

HIRSCHBRUCH, M. D. Unidades de Alimentação e Nutrição: desperdício de alimentos x qualidade da produção. **Higiene Alimentar**, v.12, p.12-14, 1998.

ICAZA, S, M, A. Movimento Social. IN: **Dicionário Internacional da Outra Economia** / Pedro Hespanha [et al.], Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>> Acesso em: Jul. 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil**. Rio de Janeiro: 2011. 150 p.

Inteligência Comercial do Instituto de Promoção do Desenvolvimento – IPD. **O mercado brasileiro de produtos orgânicos**. Curitiba/Paraná, p. 41, 2011.

JAIANTLAL, D. Cooperação Internacional. IN: **Dicionário Internacional da Outra Economia** / Pedro Hespanha [et al.], Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>> Acesso em: Jul. 2015.

JOÃO, I. S.; LOURENZANI, W. L. Análise Swot Do Sistema Agroindustrial Do Amendoim Na Região De Tupã E Marília – SP. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 2, p. 243-256, 2011.

JUSTA, M. A. O.; BARREIROS, N. R. Técnicas de gestão do sistema Toyota de produção. **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 05, n. 01, p. 01-17, 2009.

KLIKSBERG, B. Falácias e mitos do desenvolvimento social. **Cortez Editoras**, Novembro, 2001. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127133POR.pdf>> Acesso em: Jun. 2015. ISBN: 85-249-0823-8

LACAZE, V. **Consumos alimentarios sustentables en argentina: Una estimación de La disposición a pagar por alimentos orgánicos frescos y procesados por consumidores de la ciudad de Buenos Aires**. vol.15, n.29, p. 87-100, 2009.

LANZILLOTTI, H. S.; MONTE, C. R. V.; COSTA, V. S. R.; COUTO, S. R. M. Aplicação de um modelo para avaliar projetos de unidades de alimentação e nutrição. **Nutrição Brasil**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p. 11-17, 2004.

LAVILLE, L. J. GAIGER, I. L. Economia Solidária. IN: **Dicionário Internacional da Outra Economia** / Pedro Hespanha [et al.], Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldomauss.org/periodico/wp-content/uploads/2009/06/dicionario-internacional-da-outra-economia.pdf>>. Acesso em: Jul. 2015.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 17, n. 1, p.123-132, 2010.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. S. Autogestão: Desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Rev. Kátal**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 96-104, jan./jun. 2008.

LEITE, D.; NUNES, A. K. Avaliação Participativa: constatações e aprendizagens. **Revista Contesto e Educação**, ano 24, n. 81, jan./jun. 2009.

LINS, A. C. A.; MACIEL, M. I. S. Elaboração de fichas técnicas de preparações do buffet do restaurante de um hotel. In: Congresso de Extensão, 2007, Recife. **Anais...** Recife, 2007.

LIPPEL, I. L. **Gestão de Custo em Restaurantes: utilização do método ABC**. Florianópolis, 2002.

MACHADO, J. D.; HEGEDŪS, P.; SILVEIRA, L. B. Estilos de relacionamento entre extensionistas e produtores: desde uma concepção bancária até o “empowerment”. **Ciência Rural**, Santa Maria, v.36, n.2, p.641-647, mar./abr. 2006.

MACHADO M. C. M. M.; LYRA G. R., SANTOS L. S.; SILVA L. V.; SÃO JOSÉ J. F. B. **Avaliação de procedimentos de sanitização aplicados em restaurantes comerciais**. Vitória/ES, 2016.

MAGALHÃES, M. A; ALMEIDA, A. J. R; SANTOS, J. R; FIGUEIRÔA, D. M. Empoderamento de comunidades produtoras rurais como promoção da Segurança Alimentar e Nutricional. Congresso de Desenvolvimento Social, 2014, Montes Claros. **Anais...UNIMONTES**. Montes Claros, 2014.

MAGALHÃES, A. M.; MASUGOSSA, M. J.; SANTOS, J. R.; CASTILHO, L.F.; COSTA, M. L.; BERNARDO, B. C. Incubadora Social como espaço de aprendizagem e promoção do desenvolvimento local: o caso do Restaurante Escola Bistrô Eco Sol. **Revista Desenvolvimento Social**, nº 15/01, 2015.

MANCE, E. Redes de economia solidária. IN: Fundação Luís Eduardo Magalhães Economia Solidária: desafios para um novo tempo, Salvador: **Cadernos FLEM**, 5, 2003. 132p. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM5-VersaoCompleta.pdf>> Acesso em: Julho, 2015.

MARIANI. P. A. M; ARRUDA. O. D. A economia solidária como elemento fomentador do desenvolvimento local de Corumbá/MS/Brasil face à inserção dos pescadores artesanais na atividade de turismo. **Revista Pasos de turismo y patrimonio cultural**, v. 9, n. 4, p. 613-622, 2011. Disponível em: <[http://www.pasosonline.org/Publicados/9411/PS0411\\_10.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9411/PS0411_10.pdf)>. Acesso em: Jul. 2015.

MARTELLI, L. L.; DANDARO F. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 02, p. 170-185, 2015.

MASCARENHAS, M. C. K.; TORRES, I. A. Estrutura de custos de uma refeição em uma unidade de alimentação e nutrição do DF. **Universitas Gestão e TI**, v. 2, n. 1, p. 93-112, jan./jun. 2012.

MOIA, R. P.; SANTOS, J. P. A.; SANTOS, K. P.; BEZERRA, E. R.; ROQUE FILHO, M. P.; BUENO, T. R. Gestão de estoques: estudo de caso produto perecível. **Revista Eletrônica da Faculdade de Ciências Exatas e da Terra Produção/construção e tecnologia**, v. 3, n. 5, 2014.

NÚCLEO DE APOIO ÀS ATIVIDADES DE EXTENSÃO EM ECONOMIA SOLIDÁRIA – NESOL-USP. Economia Solidária em Várzea Paulista: construindo uma política pública. São Paulo: **NESOL-USP**, 2013. ISBN: 978-85-62587-11-5

OLIVEIRA, A. B. VERALDO, L. Rumo à IV Plenária: Caderno de aprofundamento aos debates. **Fórum Brasileiro de Economia Solidária – novembro de 2007**. Disponível em: <[http://www.fbes.org.br/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=641&Itemid=8](http://www.fbes.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=641&Itemid=8)>. Acesso em: Junho. 2015.

OLIVEIRA, J. P.; MAGALHÃES, A. M. Desenvolvimento de versões de sobremesas típicas com redução do valor energético. **Interbio**, v. 9, n. 2, jul./dez. 2015.

ONU MULHERES. Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres. **Princípios de Empoderamento das Mulheres: Igualdade significa negócios**. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/> Acesso em: abr. 2017.

PEREIRA, M. C.; MÜLLER, C. R.; RODRIGUES, F. S. A.; MOUTINHO, A. B. A.; RODRIGUES, K. L.; BOTELHO, F. T. Mudança no perfil sóciodemográfico de consumidores de produtos orgânicos. **Ciênc. saúde coletiva**, v. 20, n. 9, p. 2797-2804, 2015.

PAULA, J. Desenvolvimento local: textos selecionados / Juarez de Paula. Brasília: **SEBRAE**, 80p., 2008. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/62FD7701935AA1183257543006CA050/\\$File/NT0003DBAA.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/62FD7701935AA1183257543006CA050/$File/NT0003DBAA.pdf)>. Acesso em: Julho. 2015.

Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Biblioteca digital da câmara dos deputados**. Centro de documentação e informação, 2012. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br>. Acesso em: out. 2016.

PROENÇA, R. P. C; DE SOUZA, A. A.; VIEIROS, M. B.; HERING, B. **Qualidade nutricional e sensorial na produção de refeições**. Florianópolis: UFSC, 2005. 221p. ISBN: 8532803164.

RAMOS, S. A.; SOUZA, F. F. R.; FERNANDES, G. C. B.; XAVIER, S. K. P. Avaliação qualitativa do cardápio e pesquisa de satisfação em uma Unidade de Alimentação e Nutrição. **Alim. Nutr.= Braz. J. Food Nutr.**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 29-35, jan./mar. 2013.

RÊGO, J. C. Qualidade e segurança de alimentos em unidades de alimentação e nutrição. **Centro de Ciências da Saúde: Departamento de Nutrição**, Recife, 2004.

REIS, D.; SIMÕES, J. P.; GREATTI, L.; PIZZI, R. F. Empreendedorismo e desenvolvimento local sustentável. In: **Caderno de Administração**. v. 14, n. 2, p. 14-24, jul./dez. 2006.

REIS, F, C, A. **Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p. Disponível em: <<http://inspirebr.com.br/uploads/midiateca/cf93612d3cd4ff4d7ce69b20a872aee8.pdf>> Acesso em: jul. 2015. ISBN 978-85-85291-87-7

RIBEIRO, S. D.; MUYLDER, C. F. Economia Solidária – Em busca dos elementos essenciais da sustentabilidade e solidariedade. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 581-614, 2014.

SAMPAIO, D. O.; GOSLING, M.; FAGUNDES, A. F. A.; VELOSO E SOUZA, C. Uma análise da produção acadêmica brasileira sobre o comportamento do consumidor de alimento orgânico entre 1997 a 2011. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.19, n. 3, p. 620-645, 2013.

SANCHES, M.; SALEY, E. Alimentação fora do domicílio de consumidores do município de Campinas, São Paulo. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 24, n. 2. p. 296, abr. 2011.

SCHLINDWEIN, M. M.; SILVA, A. B. M. E.; COSTA, J. S. Efeitos de variáveis socioeconômicas sobre o consumo alimentar na região Centro-Oeste do Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 1, p. 174-196, jan./abr. 2016.

SEN, A. Desenvolvimento como liberdade (tradução Laura Teixeira Motta). São Paulo: **Companhia das Letras**, 2010. ISBN 978-85-359-1646-1

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção Estudos e Pesquisas**. Brasília/DF, 2013.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Como montar um restaurante self-service**. Ideias de Negócio. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-restaurant-self-service#naveCapituloTopo> Acesso em: 22 out. 2014.

SILVA JUNIOR, E. A. D. Manual de Controle Higiênico Sanitário em Serviços de Alimentação. 7. ed. São Paulo: **Varela**, 2014.

SILVA, S. M. C. S.; MARTINEZ, S. Cardápio: guia prático para elaboração. 2.ed. São Paulo: **Atheneu**, 2008. 279p.

SILVA, T. G.; LAMOUNIER, M. A. T.; TEIXEIRA, N. DE C. Food Service - O Mercado da Alimentação Fora do Lar. **Revista Pensar Gastronomia**, v.1, n.2, jul. 2015.

SILVÉRIO, G. DE A.; OLTRAMARI, K. Desperdício de alimentos em Unidades de Alimentação e Nutrição brasileiras. **Ambiência. Revista do Setor de Ciências Agrárias e Ambientais**, Guarapuava, v. 10, n. 1, p. 125-133, jan/abr. 2014.

SINGER, P. Economia solidária *versus* economia capitalista. **Soc. estado**. [online], v.16, n.1-2, p. 100-112, 2001.

SINGER, P. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: **Perseu Abramo**, 2002.

SINGER, P. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. *Estud. av.* [online], v.18, n.51, p. 7-22, 2004a.

SINGER, P. A economia solidária no governo federal. Mercado de Trabalho. **IPEA.** [online], v. 24, p. 3-5, ago. 2004b.

TARDIDO, A. P.; FALCÃO, M. C. O impacto da modernização na transição nutricional e obesidade. **Revista Brasileira de Nutrição Clínica**, São Paulo, v. 21, n. 2, p.117-124, abr. 2006.

TEICHMANN, I. M. Tecnologia Culinária. Caxias do Sul: **EDUCS**, 2000. 355p. ISBN-13: 9788570611314

TEICHMANN, I. T. M. Cardápios: técnicas e criatividade. 7 ed. Caxias do Sul, RS: **EDUCS**, 2009, 151p.

TEIXEIRA, S.; MILET, Z.; CARVALHO, J.; BISCONTINI, T. M.. Administração aplicada às unidades de Alimentação e Nutrição. São Paulo: **Atheneu**, 2007.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade Na Indústria Agroalimentar: situação atual e perspectivas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, Abr./Jun. 2000.

VASCONCELOS, E. M. O poder que brota da dor e da opressão: empowerment, sua história teorias e estratégias. Rio de Janeiro: **Ed. Paulus**, 2004, 384p.

VIEIRA; A. S. Fichas técnicas de preparação em Unidade de Alimentação e Nutrição. **In: XX Congresso de Iniciação Científica da Universidade Federal de Pelotas**, 2011.

VIEIRA, R. M.; DE PAULA, C. S. Perfil Dos Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil e no estado de Mato Grosso Do Sul. **1º Seminário Internacional de Integração e Desenvolvimento Regional**, Ponta Porã, p.1-13, set. 2013.

World Health Organization – WHO. **Nutrition and food security**. Disponível em: <<http://www.euro.who.int/nutrition/security/sectop>> Acesso em: 03 out. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: **Pioneira**, 2000.

## APÊNDICE A – Questionário Empreendedoras



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE

---

Anexo II

### Questionário Empreendedoras

Nome: \_\_\_\_\_

**Código: Empreendedor número \_\_\_\_\_** (Será aplicado pelo pesquisador após a entrevista e todas as respostas serão publicadas codificadas, sem a identificação do participante)

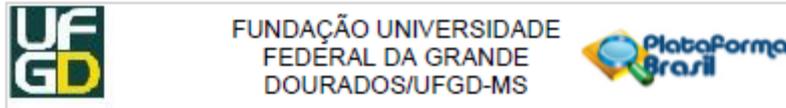
1. Como você avalia o projeto Restaurante Escola de empreendedorismo social e solidário – Bistrô Eco Sol UFGD, enquanto possibilidade de aprendizagem?
  
2. Você vê possibilidades de atuar na sua comunidade com um empreendimento semelhante a este?  
 Sim       Não  
 Por quê?
  
3. A renda gerada neste empreendimento, em relação às suas despesas pessoais e familiares, é  
 insignificante, pois gera pouca renda  
 significativa, faria falta se perdesse  
 muito significativa, compõe boa parte da renda total pessoal/familiar
  
4. Por favor, explique com suas palavras, a sua resposta anterior
  
5. O planejamento e o controle da qualidade são fundamentais para o sucesso de empreendimentos. Como você avalia o planejamento e o controle da qualidade, neste projeto?

## APÊNDICE B – Modelo de Ficha Técnica de Preparo

### Modelo de Ficha Técnica de Preparo

FICHA TÉCNICA DE PREPARO n° _____													
Preparação:							Classificação da preparação:			Tempo de preparo:			
Rendimento total:							Rendimento per capita:			N° de porções:			
Informações sobre a Receita							Custo			Valor nutricional (per capita)			
N°	Ingrediente	Medida caseira	PB	PL	IPC	Per capita	Preço (Kg, unid.)	Custo total (R\$)	Custo per capita (R\$)	Carboidrato (g)	Proteína (g)	Lípídeo (g)	Kcal
1													
2													
3													
4													
5													
6													
<b>Total =</b>													
<b>Modo de preparo:</b>													
Observações:													
Elaboração:							Revisão:				Data: __/__/__		

## ANEXO A – Parecer Consubstanciado Do CEP



Continuação do Parecer: 1.827.811

proporcional para o funcionamento previsto; Levantar dados referentes a padronização das preparações culinárias dos cardápios; Quantificar insumos relativos a produtos de higiene e limpeza, gás, energia e água; Realizar pesquisa de satisfação do cliente;

Avaliar o processo de aprendizagem organizacional dos beneficiários participantes do projeto.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os pesquisadores descreveram adequadamente os riscos e benefícios.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Os pesquisadores fizeram as modificações sugeridas na última revisão.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O projeto apresentou todos os termos obrigatórios. O TCLE está de acordo com a resolução 466/2012

**Recomendações:**

Sem recomendações

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovar o projeto na presente forma

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_507321.pdf	28/06/2016 16:11:35		Aceito
Declaração de Pesquisadores	TermoDeCompromisso.PDF	28/06/2016 16:10:21	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Infraestrutura.PDF	28/06/2016 15:57:31	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.PDF	28/06/2016 15:53:38	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2.doc	24/06/2016 16:43:39	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE1.doc	24/06/2016 16:43:21	Lorena Fernandes Castilho	Aceito

Endereço: Rua Melvin Jones, 940  
 Bairro: Jardim América CEP: 79.903-010  
 UF: MS Município: DOURADOS  
 Telefone: (67)3410-2853 E-mail: cep@ufgd.edu.br



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA GRANDE  
DOURADOS/UGD-MS



Continuação do Parecer: 1.827.811

proporcional para o funcionamento previsto; Levantar dados referentes a padronização das preparações culinárias dos cardápios; Quantificar insumos relativos a produtos de higiene e limpeza, gás, energia e água; Realizar pesquisa de satisfação do cliente;

Avallar o processo de aprendizagem organizacional dos beneficiários participantes do projeto.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os pesquisadores descreveram adequadamente os riscos e benefícios.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Os pesquisadores fizeram as modificações sugeridas na última revisão.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O projeto apresentou todos os termos obrigatórios. O TCLE está de acordo com a resolução 466/2012

**Recomendações:**

Sem recomendações

**Conclusões ou Pendências e Lista de inadequações:**

Aprovar o projeto na presente forma

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_507321.pdf	28/06/2016 16:11:35		Aceito
Declaração de Pesquisadores	TermoDeCompromisso.PDF	28/06/2016 16:10:21	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Infraestrutura.PDF	28/06/2016 15:57:31	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.PDF	28/06/2016 15:53:38	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2.doc	24/06/2016 16:43:39	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE1.doc	24/06/2016 16:43:21	Lorena Fernandes Castilho	Aceito

Endereço: Rua Melvin Jones, 940  
Bairro: Jardim América CEP: 79.803-010  
UF: MS Município: DOURADOS  
Telefone: (67)3410-2853 E-mail: cep@ufgd.edu.br



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA GRANDE  
DOURADOS/UF GD-MS



Continuação do Parecer: 1.627.811

Justificativa de Ausência	TCLE1.doc	24/06/2016 16:43:21	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	24/06/2016 16:42:46	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Outros	declaracao.PDF	31/03/2016 13:04:33	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Outros	Questionario_e.doc	22/12/2015 19:34:44	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Outros	Questionario_g.doc	22/12/2015 19:34:14	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Outros	Questionario_c.doc	22/12/2015 19:33:34	Lorena Fernandes Castilho	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	21/12/2015 17:47:58	Lorena Fernandes Castilho	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

DOURADOS, 06 de Julho de 2016

Assinado por:  
Leonardo Ribeiro Martins  
(Coordenador)

Endereço: Rua Melvin Jones, 940  
Bairro: Jardim América CEP: 79.803-010  
UF: MS Município: DOURADOS  
Telefone: (67)3410-2853 E-mail: cep@ufgd.edu.br