

COZINHA
PROFISSIONAL

BATE-PAPO

com o empresário e restaurateur Artt Coser

PROJETO

A passagem das ideias da estrutura para o papel



10
passos para
o sucesso

Um guia sobre os principais pontos de atenção dos gestores de food service.

10

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO

Como respeitar a natureza
e diminuir gastos e
desperdícios nas operações
de food service

Por *Juliana Barbosa*

Ilustrações: *Marlon Bandeira*

Ao abrir ou ampliar um negócio, é preciso planejar. Este trabalho, por si só, não garante o sucesso, mas, com certeza, traça um bom caminho e pode ajudar em momentos difíceis.

Um bom começo é colocar no papel tudo aquilo que você tem em mente, todos os detalhes e o que espera para o futuro do seu empreendimento. Considere sempre a ajuda de profissionais especializados, mas, mesmo assim, procure entender o seu negócio, a fim de ter um bom controle antes e durante a operação. E lembre-se: o sucesso do seu estabelecimento está na forma como ele é administrado. Para ajudar nessa tarefa, a revista **Cozinha Profissional** consultou diversos profissionais especialistas, que falaram sobre dez importantes pontos de atenção para uma boa gestão. Confira a seguir.

1. ESCOLHA DO PONTO

Como em qualquer outro negócio, a pesquisa de mercado é fundamental, pois é neste momento que você analisa o seu público-alvo, sua oferta, os concorrentes, as aptidões necessárias para ter sucesso, os custos, o capital necessário e o retorno esperado sobre o que será investido.

A pesquisa pode envolver estudos nos meios de comunicação (livros, revistas, jornais e internet); visitas ao mercado (é muito importante visitar os concorrentes futuros e entender o que estão oferecendo na região); conversa com profissionais do setor; feiras e eventos;

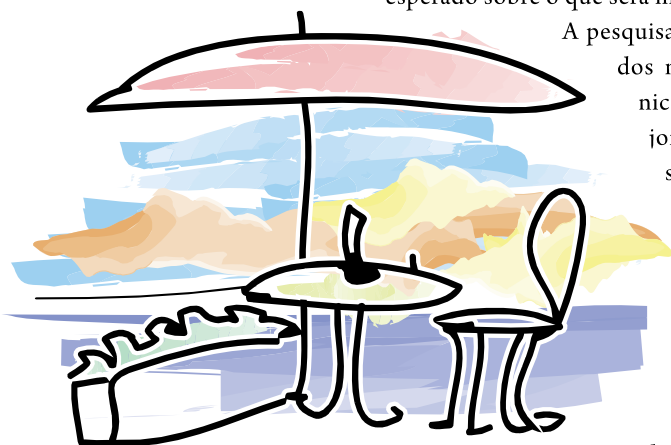
visita exploratória em outras regiões e países; contratação de serviços de pesquisa; entre outras fontes de informação.

Escolher um local de negócios é talvez a decisão mais importante que um empresário irá

fazer, por isso, é algo que requer planejamento e pesquisa precisa. É fundamental olhar para as estatísticas da população, avaliando a necessidade do mercado, a concorrência, a possibilidade de respeitar o orçamento previsto e compreender as leis e impostos que incidem sobre o local.

Caio Gouvea, sócio-diretor de food service da GS&MD – Gouvêa de Souza, nos ajuda a definir algumas necessidades na hora da escolha do ponto: “A maioria das empresas escolhe um local que proporciona exposição aos clientes. Além disso, há fatores menos óbvios que precisam ser considerados como, por exemplo, a imagem da marca, a concorrência, o mercado de trabalho local, o planejamento para o crescimento futuro, a proximidade de fornecedores, a segurança e o zoneamento”.

Ele também nos alerta para a avaliação das finanças antes do ponto do restaurante ser definido. “Além de determinar o que você pode pagar, é preciso estar ciente de outras considerações financeiras: os custos ocultos, como renovação, decoração, atualizações do sistema de TI e assim por diante; impostos; salário mínimo praticados na região e influência sindical; incentivos econômicos; entre outras.”



2. PLANO DE NEGÓCIOS

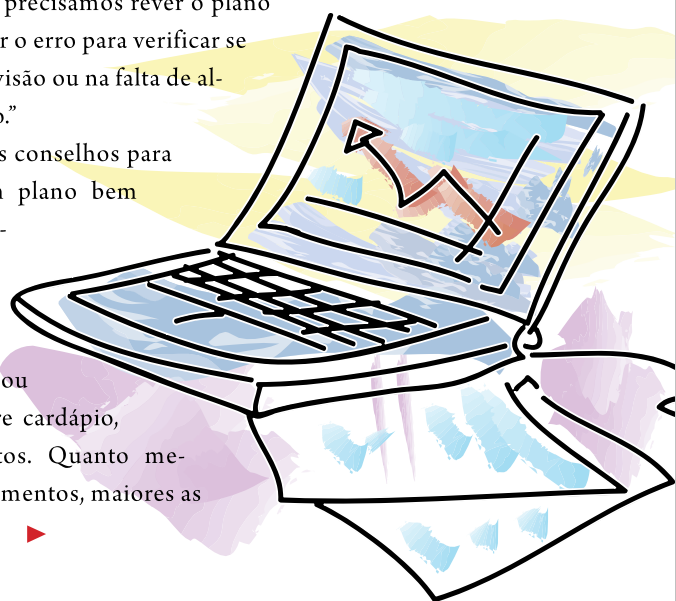
Uma ferramenta fundamental em uma boa gestão. O plano de negócios nada mais é do que a formalização do planejamento inicial. Ele permite que sejam feitos estudos e cenários para a antecipação de situações e necessidades, além de mostrar se o novo projeto é viável e qual é a necessidade de investimentos.

O plano de negócios de um estabelecimento de alimentação fora do lar, assim como o de qualquer outro negócio, deve ser o mais completo possível, com simulações e diversas análises de mercadoria, estoque e, principalmente, cardápio com fichas técnicas e custo de mercadoria vendida.

O consultor da Cayman Consultoria, Marco Sampaio, explica que o plano deve ser revisto sempre que alguma situação estiver fora do planejado. “Quando o demonstrativo de resultados

(DRE) é apurado – o que deve ser uma rotina diária –, verificamos os números e podemos confrontar com o plano de negócios, assim, quando apuramos algum desvio, precisamos rever o plano de negócio e procurar o erro para verificar se o mesmo está na previsão ou na falta de algum item na previsão.”

Ele ainda dá alguns conselhos para a montagem de um plano bem sucedido: “O segredo é o seu nível de detalhamento e de realidade com que ele foi elaborado, ou seja, a pesquisa sobre cardápio, fornecedores e custos. Quanto melhor forem estes orçamentos, maiores as chances de sucesso.” ▶



3. CONTRATAÇÃO E TREINAMENTO

É preciso estar atento a alguns pontos na hora da contratação de um novo colaborador. Primeiro, veja se o candidato está alinhado com a proposta da empresa, se entende o conceito do restaurante e se está disposto a se enquadrar nesse alinhamento, seja em relação aos superiores, seja em relação aos subordinados. Em um segundo momento, busque por certas competências como flexibilidade e tolerância, além de, é claro, vontade de trabalhar e aprender.

É sempre bom ter um quadro de profissionais experientes, com os quais os novos colaboradores podem contar. Bruna Sampaio, sócia da AyB – assessoria e treinamento para bares e restaurantes –, revela que é preciso tomar cuidado com os “vícios” adquiridos em empregos anteriores, pois nem sempre o que é bom para um restaurante é bom para outro. “As vantagens de se ter um profissional recém-formado são boas, pois ele vem com conhecimento e técnica que podem ser somadas às experiências que vai adquirir, diferente de um profissional experiente sem conhecimento técnico.”

Outro ponto crucial é o treinamento. Segundo Bruna, o problema da falta de treinamento não está somente na contratação, mas também no processo contínuo que deve acontecer no restaurante e que não costuma acontecer. Além disso, os treinamentos não são suficientes se não forem criados mecanismos ou políticas internas de controle. “O estabelecimento que investe em capacitação precisa estar disposto a pensar em alternativas ao longo do processo, para o melhor aproveitamento deste investimento, já que o sucesso dos treinamentos depende, também, de políticas internas, do sistema de remuneração e da manutenção das normas implantadas por meio das lideranças”, completa.

“As vantagens de se ter um profissional recém-formado são boas, pois ele vem com conhecimento e técnica que podem ser somadas às experiências que vai adquirir, diferente de um profissional experiente sem conhecimento técnico”

Bruna Sampaio, sócia da AyB – assessoria e treinamento para bares e restaurantes



4. ATENDIMENTO

O objetivo principal do restaurante é promover uma experiência boa para o cliente. E isso só é possível por meio de um atendimento de qualidade. O atendimento é a linha de frente do estabelecimento, isto é, se a comida vier ruim e o cliente reclamar, é possível contornar facilmente a situação se tiver, no seu quadro de colaboradores, um garçom bem preparado para lidar com o público. O ideal para a otimização desse atendimento, apesar de parecer um desafio para muitos gestores, é investir em treinamento.

Bruna Sampaio explica que é possível fazer uma pequena avaliação do seu atendimento por meio de amostras em períodos diferentes, dias e horários de maior ou menor movimento. “Um cliente oculto bem feito é um bom retrato. O ideal é realizar com uma empresa especializada no setor, pois assim as análises qualitativas e conclusões são mais embasadas e os dados não se perdem.”



5. CARDÁPIO

O cardápio é o instrumento de informações, de vendas e de publicidade de um restaurante, que tem por objetivo auxiliar o cliente nas suas escolhas. Este é de suma importância para uma boa gestão, pois é o ponto de partida para as operações. É a partir dele que são definidos os custos com alimentos, número de funcionários necessários e tempo de trabalho para a execução dos pratos.

Rosana Freire, docente de graduação do curso de Nutrição do Centro Universitário São Camilo, revela que existem diferentes formas de estruturar o cardápio, como entradas, pratos principais, acompanhamentos e sobremesas. “É imprescindível que o cardápio traga o nome dos pratos – acompanhados de uma breve descrição de seus componentes, tamanho da porção, quantas pessoas serve e o valor. Em muitos casos, a inclusão de indicação do valor energético faz o diferencial.”



Ao planejar o cardápio, deve-se considerar o perfil da clientela, o limite de custo médio dos pratos, o número necessário de funcionários e suas habilidades. Além disso, equipamentos e utensílios disponíveis e um sistema de atendimento fazem toda a diferença. A periodicidade da mudança no cardápio vai depender da tipologia do restaurante e da rotatividade do público. “Alguns utilizam as estações do ano, pois elas determinam safras. Outros estabelecem vigências por períodos menores, normalmente, são os que atendem público fixo”, diz Rosana.



6. COMPRAS

Gerir um estoque é uma das tarefas mais importantes e difíceis de um gestor, seja em um pequeno estabelecimento, seja em um grande hotel de luxo. Isto acontece porque se faltar algum produto, o estabelecimento deixa de vender, e se sobrar, perde ou corre o risco de ficar com estoque parado, o que representa dinheiro parado. No entanto, esse gerenciamento, muitas vezes, não é feito de maneira correta, refletindo diretamente na saúde financeira do estabelecimento.

No setor operacional, um contato direto entre cozinha e estoque e estoque e compras é fundamental para que todos saibam a realidade do restaurante. Implantar fichas de requisição e fichas de prateleira (kardex), além de ter um estoque fechado e com apenas um responsável pelo seu gerenciamento, são medidas que diminuem possíveis erros de contagem e de armazenamento (sistema Primeiro que Vence, Primeiro que Sai – PVPS). Também são formas de permitir um controle maior sobre todos os itens do estoque e uma comparação de quantidade requisitada versus a quantidade utilizada/vendida.

Henrique Mecciano, chef de cozinha e consultor de alimentos e bebidas, afirma que no setor de compras é possível determinar, com uso de alguns cálculos, o estoque mínimo, o consumo de aquisição, o ponto de pedido e o estoque máximo, a partir de um histórico de consumo médio, que proporcionará um gerenciamento mais claro e enxuto.

Também é preciso ter alguns cuidados na hora da compra. “Acredito que observar não só os valores de cada item, mas também como são vendidos (caixa, pacote, peso, etc.); as formas de pagamento; os prazos para entrega; e as marcas e especificações dos produtos são pontos que os responsáveis devem se atentar. No entanto, tão importante quanto se valerem destas informações, é preciso saber como receber os produtos, identificando cada um deles e analisando se sua qualidade está em conformidade com os padrões da empresa.”



Em relação ao controle de retaguarda, podemos pensar na grande quantidade e variedade de insumos que precisamos controlar. Um controle de estoque manual é impensável atualmente”

Marcio Blak, General Manager da Varejo & Consultoria

7. AUTOMAÇÃO

A função da inserção da tecnologia em restaurantes e similares é auxiliar a gestão. Por mais que esta afirmação seja conhecida por parte do mercado, é importante repeti-la, já que existem gestores que pensam exatamente o contrário. Trata-se da maneira mais eficiente de controlar os custos de um estabelecimento, pois ajuda no controle do caixa, evitando a evasão do dinheiro – falta de cobranças ou erros; evita desperdícios de venda, como pedidos errados; e, em alguns momentos, auxilia no aumento de venda.

Do ponto de vista operacional, a automação permite maior disponibilidade dos garçons próximos aos clientes, quando os mesmos usam dispositivos móveis, como smartphones, para captar os pedidos nas mesas. A tendência do uso de tecnologia é que o cliente se sinta mais confortável e possa ter uma experiência gastronômica com muito mais facilidade e agilidade.

“Em relação ao controle de retaguarda, podemos pensar na grande quantidade e variedade de insumos que precisamos controlar. Um controle de estoque manual é impensável atualmente. Os sistemas de gestão, chamados de ERP, ajudam a controlar inventários e compras, entre outras funções”, complementa Marcio Blak, General Manager da Varejo & Consultoria. Investir em tecnologia é tão importante quanto ter os melhores insumos para oferecer bons pratos.

8. MARKETING

Para elaborar um plano de marketing eficaz, primeiro, é preciso realizar as análises do negócio, do consumidor, da concorrência e do mercado. Em um estudo inicial, é preciso entender o seu negócio do ponto de vista do cliente e qual é a estratégia utilizada pela sua empresa (preço baixo, produto premium, serviços agregados, etc.). Em seguida, é preciso analisar o consumidor do produto, entender quais são seus hábitos, seu modo de vida e sua relação com o produto/serviço, além das suas motivações de compra e percepção de valor e qualidade.

Marco Sampaio, consultor da Cayman Consultoria, ressalta que, para poder ter uma proposta de marketing eficiente, é preciso ter uma grande capacidade de investimento; conceito original; localização de acordo com seu público-alvo; ambiente agradável; serviço atencioso e eficiente; cardápio equilibrado, original e bem montado; cozinha impecável e dimensionada para atender à demanda; comunicação ideal, com investimentos de acordo com as grandes redes; e uma administração profissional para amparar a toda esta estrutura.

“Ações comuns podem ser feitas para potencializar as vendas, tais como cartão fidelidade, vouchers, promoção de aniversário, double de chopp no happy hour, etc.”, completa Marco. Em relação às mídias sociais, é preciso aprender a usá-las com moderação e com grande inteligência, prestando atenção na estratégia adotada para obter o melhor resultado. Também é possível realizar os investimentos em marketing por meio de parcerias, patrocínios e muita criatividade, este é o segredo para viabilizar e conseguir resolver os problemas de ações e projetos. ▶



A concorrência é fundamental para qualquer negócio. É importante ter ciência do que o seu concorrente oferece e qual é a percepção dos clientes em relação a esta oferta. Assim, é possível planejar seus diferenciais competitivos

9. CONCORRÊNCIA

A concorrência é fundamental para qualquer negócio. É importante ter ciência do que o seu concorrente oferece e qual é a percepção dos clientes em relação a esta oferta. É um bom começo para planejar seus diferenciais competitivos. De acordo com Caio Gouvea, sócio-diretor de food service da GS&MD – Gouvêa de Souza, o melhor lugar para se estar é o mais perto possível de seu concorrente, pois assim você pode se beneficiar das ações de marketing que irão atrair muitos clientes e focar na busca pelo cliente ideal para o seu negócio.

“A concorrência é saudável para todos, pois faz com que o varejista ou o dono do restaurante ou similar lute por melhor competitividade e gere mais negócios, mais tráfego, e isso se torna uma espiral positiva”, afirma Caio. Para lidar com a alta concorrência, a dica é fazer com que a equipe do seu restaurante esteja engajada e comprometida com o trabalho, a fim de trazer resultados positivos e, consequentemente, o sucesso do seu negócio.

10. CONTROLE FINANCEIRO

O gestor precisa ter domínio de todo processo de modo integrado: operacional, econômico e financeiro, utilizando ferramentas para a gestão e para a tomada de decisões, por meio da realização do planejamento estratégico, orçamento prévio de despesas, acompanhamento da execução das atividades e do volume de vendas.

As despesas ou custos podem ser diretos ou indiretos, apresentando diferentes graus de variabilidade e de relevância. Entre os custos

diretos estão a matéria-prima e a mão de obra de produção. O primeiro item é de natureza variável, enquanto a folha de pagamento é fixa. As demais despesas são indiretas: aluguel, água, luz, gás, telefone, materiais descartáveis e de limpeza. É preciso estar atento em estabelecer controles de todas as despesas, afinal, uma pequena ação pode representar dinheiro entrando ou, ao menos, evitar desperdícios.

Suzana Camacho Lima, coordenadora do curso de pós-graduação Gestão de Negócios em Serviços de Alimentação do Senac, dá a recomendação para o controle do estoque físico e financeiro do seu negócio. “O ponto de partida é a previsão de vendas, seguida do planejamento da produção, que deve considerar os itens de estoque existentes, o estabelecimento do estoque de segurança e do estoque final.

Obviamente, as compras também ocupam um importante papel para geração de lucros para o restaurante. O objetivo deve ser comprar produtos de qualidade, com o melhor preço, e manter uma atitude incessante em busca de novos produtos e fornecedores.” ●

