



DICAS PRÁTICAS DO SEBRAE PARA O
SEGMENTO BARES
E RESTAURANTES



FICHA TÉCNICA

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro
Sebrae/RJ

Rua Santa Luzia 685, 7º andar, Centro – Rio de Janeiro – RJ – CEP 20030-041

www.sebraerj.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Carla Pinheiro

Diretor superintendente

Cezar Vasquez

Diretor de Desenvolvimento

Evandro Peçanha Alves

Diretor de Produto e Atendimento

Armando Augusto Clemente

Gerência de Soluções e Inovação

Ricardo Wargas - Gerente

Miriam Guimarães Ferraz – Analista

Marcelo Chang - Analista

Metodologia / Coordenação técnica:

Miriam Guimarães Ferraz

SUMÁRIO

Introdução	7
1 Controlar e reduzir custos	11
2 Melhoria de processos	17
3 Inovação.....	19
4 A tendência atual são cardápios enxutos, mas se eu abrir o leque de opções não aumento minha clientela	25
5 Minha lucratividade vem caindo drasticamente. Se eu aumentar os preços, meus clientes vão embora. Como fazer para reverter essa situação?.....	29
6 Como devo planejar o meu cardápio?.....	33
7 Como posso aumentar minhas vendas através do cardápio?.....	37
8 Como precificar o meu cardápio?.....	41
9 Como posso detectar os “ralos” de uma cozinha?	45
10 Quais os equipamentos que eu preciso ter para abrir o meu negócio?	49
11 Qual a importância de um <i>software</i> na gestão de um restaurante ?.....	51
12 Como posso controlar o estoque evitando perdas e desperdícios?	53
13 Quanto custa abrir um restaurante?	57
14 Como potencializar a frequência nos salões em tempos difíceis?	61




INTRODUÇÃO

A instabilidade financeira do país é um fato que vem gerando recessão histórica em vários setores do comércio. As empresas de alimentação fora do lar, em especial, encabeçam essa lista. Com a crise, o cliente opta por economizar levando comida de casa para o trabalho e substituindo as saídas comemorativas ou os encontros de amigos por reuniões informais no lar.

Além da queda no movimento, o empresário pode contar ainda com o aumento dos impostos, dos insumos, da luz, do gás e da gama de custos fixos e variáveis de forma desorientadora.

Por isso, é preciso buscar soluções inovadoras visando à sobrevivência e ter uma visão além da turbulência. Colocar-se no lugar dos clientes e dos fornecedores e enxergar-se como parte da cadeia, ajudará a compreender suas necessidades e encontrar soluções, para curto, médio e longo prazo, que podem funcionar para todos ganharem ou, pelo menos, não perderem tanto.



O foco principal passa a ser na gestão interna de custos – em todos os níveis e na análise profunda dos processos em todas as áreas de atuação - na busca pela redução de desperdícios e pelas alternativas inovadoras e de baixo custo para manter-se no mercado de forma saudável.

No circuito **“Ganhando mercado em tempos de crise: gastronomia, panificação e alimentação fora do lar”** – Fórum Sebrae na Mesa, realizado pelo Sebrae com o objetivo de identificar oportunidades de negócios para as pequenas empresas do setor no cenário atual, cinco fatores-chave foram destacados nos depoimentos dos empresários e dos executivos. Para alcançar o sucesso neste mercado altamente competitivo em nível global é preciso ter foco em:

- ›› Controle e redução de custos;
- ›› Melhoria de processos;

- ›› Inovação;
- ›› Diversificação de segmentos e mercados;
- ›› Capacitação da mão de obra.

"NÃO É O MAIS FORTE QUE SOBREVIVE, NEM O MAIS INTELIGENTE. QUEM SOBREVIVE É O MAIS DISPONÍVEL À MUDANÇA" - CHARLES DARWIN



1

CONTROLAR E REDUZIR CUSTOS


“Na economia brasileira atual, os custos crescem de forma desorientadora e, por isso, precisam estar sendo acompanhados constantemente. O fato é que o controle de custos, em tempos difíceis, pode ser fator decisivo entre a falência e a sobrevivência. Num *case* muito interessante ocorrido no restaurante “Bennett’s Café and Bistrot”, em High Petergate, Inglaterra, publicado no *site* www.gestaoderestaurantes.com.br a visão do cliente e a resposta do gerente ficam bem claras quanto aos custos mínimos e a visão gerencial sobre eles.

Leia o caso:

QUANTO CUSTA UMA RODELA DE LIMÃO NO RESTAURANTE?

Dia 2 de fevereiro de 2016.

Por aqui já vimos alguns casos em que críticas de clientes de restaurantes acabaram em grandes bate-bocas digitais com seus donos, que não levaram o desaforo numa boa. Na Inglaterra, um caso insólito aconteceu em dezembro e ganhou várias manchetes, depois que o proprietário do restaurante Bennett’s Café and Bistrot, em High Petergate, elegantemente ‘calou a boca’ de uma cliente que exagerou na dose da reclamação. Como dizia a minha avó, quem diz o que quer, ouve o que não quer.



Tudo começou depois que Hanna C. foi ao restaurante com alguns amigos. Como ela estava em contenção de gastos, decidiu economizar e, durante sua estada, pediu apenas uma xícara de água quente com uma rodela de limão. Ao fechar a conta, ela ficou fura da vida quando viu que lhe cobraram £2. Hanna não quis deixar barato e fez um *review* furioso no TripAdvisor contra o estabelecimento.

Na sua reclamação, ela ainda diz que o garçom foi extremamente rude ao responder que a rodela de limão custa o mesmo que um bule de chá, preço pelo qual foi cobrada a fatídica rodela de limão. Hanna ainda afirma que seu amigo pediu um pedaço de bolo que custou menos do que a fatia do agrume (£1.90). Ela termina seu testemunho chamando o lugar de terrível, jurando não voltar e ainda aconselhando seus amigos a fazer o mesmo.


A grande virada veio quando o gerente do restaurante, que está em 11º lugar no ranking da cidade, respondeu à cliente na própria rede, colocando todos os pingos nos *is*:

“Sinto muito que você sinta que foi ‘roubada’ e eu vou tentar explicar

por que você não foi. Você entrou no café e o garçom a levou até a sua mesa, ofereceu um *menu*, esperou por alguns instantes e então pegou o seu pedido.

Ele levou seu pedido ao balcão, pegou uma xícara, um pires e uma colher e levou tudo para a cozinha. Lá, ele escolheu uma faca, uma tábua, pegou um limão da geladeira, cortou uma rodela e a colocou dentro da xícara. Depois, ele voltou ao salão, serviu a quantidade necessária de água quente e levou tudo até a sua mesa.

Quando você estava de saída, ele imprimiu sua conta, levou até você, processou seu pagamento no cartão e deu baixa no pedido. Depois que você saiu, ele tirou suas louças, levou-as para a cozinha, para lavá-las e secá-las, juntamente com a tábua de corte e a faca, guardando o resto do limão. Em seguida, voltando ao salão, ele guardou novamente a xícara, o pires e a colher, limpou a sua mesa e a preparou para o próximo cliente. Só isso consumiu pelo menos dois a três minutos do tempo de trabalho do garçom.



O custo fixo do negócio, por exemplo, aluguel, taxas, eletricidade, custos bancários etc., tomam pelo menos £27.50 por hora de funcionamento. Eu pago meus funcionários decentemente e, depois de se contar férias, aposentadoria e o tempo não produtivo antes da abertura e fechamento do restaurante, o garçom responsável por lhe servir me custou £12.50 por hora.

Portanto, o custo total é £40 por hora, ou 67p por minuto, o que significa que o custo de um serviço de dois a três minutos fica entre £1.34 e £2. Somem-se a isso os impostos, que levam 20% do faturamento, o que fez sua xícara de água com infusão custar entre £1.60 e £2.40, não importando se você pediu um saquinho de chá de £1.50 ou uma rodela de limão de 5p.

Eu tenho que pagar meus fornecedores, caso contrário não tenho como manter o estabelecimento funcionando. Eu entendo que tudo isso faz o preço de um chá no centro da cidade parecer caro comparado ao que você faz em casa, mas, infelizmente, essa é a

realidade cruel da vida. É o estabelecimento que custa tanto, bem mais do que os ingredientes.

Talvez a rudeza que você sentiu no meu funcionário tenha sido disparada pelo desrespeito que ele percebeu vindo de você, pela sua presunção de que você poderia usar nosso espaço e ainda ser servida de graça.”

E aí, concorda com a cliente ou com o gerente?

Fonte: <https://chickenorpasta.com.br/2016/quanto-custa-uma-rodela-de-limao-no-restaurante/>

O texto, na realidade, aborda o custo que não aparece, mas que faz toda a diferença. A explicação do gerente enfatiza como cada peça tem o seu lugar e ocupa uma fração dentro das contas a pagar.



2

MELHORIA DE PROCESSOS

Rever os processos internos de todas as áreas que compõem o restaurante é um ponto crítico para o controle de custos, a produtividade e o controle de qualidade. Analisar os padrões e os processos torna a visão da empresa mais clara. Muitas vezes, ao abrir um estabelecimento o proprietário tem uma visão e um planejamento que vão sendo distorcidos, sem que sejam percebidos, ao longo da operação diária.

Somente quando o processo é redesenhado e reanalisado percebe-se a distorção dos formatos originais para os operacionalizados atualmente. Essa parada para reavaliação é de suma importância para o redirecionamento da empresa. Por exemplo, um restaurante japonês preocupado com o controle de custos das matérias-primas nos pratos quentes desenvolveu um sistema de pré-preparar e fracionar todos os ingredientes em porções, aumentando a velocidade de preparo e o atendimento na hora, além do controle de custos.



3

INOVAÇÃO

Inovar é encontrar soluções para pequenos ou grandes problemas. É quebrar padrões para encontrar novas formas de fazer a mesma coisa com resultados mais eficazes. Inovar é um novo modo de pensar, operar e se reposicionar. Esse é um momento crucial em que transformações se fazem necessárias para a sobrevivência do negócio. Mais do que resolver problemas, é preciso se antecipar a eles, de forma que, antes mesmo de chegar ao ápice, já tenham sido solucionados.

Sofia Esteves¹ em sua coluna na revista Exame de 24 de maio de 2014 diz:

“Inovar é encontrar soluções para pequenos ou grandes problemas. Não significa necessariamente ‘inventar a roda’ ou ter uma ideia que custe cinco milhões de dólares a cada semana. Significa quebrar padrões. Encontrar novas maneiras de fazer algo que já é feito há muito tempo, sempre do mesmo jeito. É resolver problemas ou se antecipar a eles. É cuidar para

¹ Site da Web: ESTEVES, Sofia. O que é inovação? Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/carreira-em-geracoes/2014/05/24/o-que-e-inovacao/> acessado em 15/11/2016.



que as organizações permaneçam competitivas, os negócios permaneçam vivos e o planeta mais sustentável.

A meu ver, estamos em um momento de transformação. Antes, inovação nas empresas era algo voltado para fora, para a criação de novos produtos ou serviços. Hoje é parte integrante das organizações e ganhou um novo significado. Inovar é um modo de operar, de pensar e de estar no mundo.

Claro que ainda há um longo caminho a percorrer.

A primeira motivação ainda, em muitos casos, é ditada pela pressão do mercado. E não sou eu que estou dizendo isso.

Segundo a ABDI, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, a decisão de inovar no segundo trimestre de 2013 esteve fortemente associada a três fatores: pressões adicionais de custo (68,2%), exigências dos clientes (66,1%) e busca por maior participação no mercado (60%).

Por onde começar?

Para criar uma cultura de inovação, o primeiro passo é identificar o que isso representa para a organização e que resultados são esperados.

A semente desse movimento deve nascer na alta direção, que deve apoiar mudanças, participar ativamente do processo e reconhecer adequadamente aqueles que promoverem atitudes inovadoras. Só assim, esse novo “modo de estar e operar das organizações” criará raízes.

Outra forma de propiciar o despertar dessa cultura é promover cursos, palestras e dinâmicas que preparem, motivem e deem suporte aos colaboradores. A criação de comitês e campanhas de incentivo a ideias/projetos que possam gerar economias ou otimizar processos também são ótimas ferramentas.

Enfim, para que uma cultura de inovação de fato se consolide,

é importante que haja tolerância a erros e margem de manobra frente aos riscos inerentes ao processo. Se a cada tentativa o time for penalizado, todo o investimento na disseminação dessa cultura cai por terra. O risco calculado deve ser acompanhado e estimulado para que o processo não se interrompa.

Grandes rupturas requerem tentativas, erros, liberdade de tempo e espaço. A pergunta que deixo para você, independente da cadeira que ocupa atualmente, é: você está pronto?”

“Inovação é fazermos melhor o que fazemos hoje, de forma que se torne obsoleto.”

Akio Morita - Cofundador da Sony Corporation

É desta forma que fica mais fácil entender a importância da inovação em momentos de crise! Busque novas formas de oferecer seus produtos sem sair do ritmo da sua produção, modifique os formatos ou crie dias ou horários específicos para determinadas promoções. Faça ofertas diferentes para atrair o público para seu restaurante sem perder as características do seu negócio.



4

A TENDÊNCIA ATUAL SÃO CARDÁPIOS ENXUTOS, MAS SE EU ABRIR O LEQUE DE OPÇÕES NÃO AUMENTO MINHA CLIENTELA

Um cardápio mais extenso sempre vai gerar maior investimento de estoque, o que não é o ideal em tempos de crise. Isso sem considerar que o tempo de produção para muitas preparações também compromete a qualidade. Se o seu estabelecimento é especializado em algum produto, procure fazer inovações dentro da sua *expertise*. Os clientes hoje querem novidades, mas, acima de tudo, querem e exigem qualidade. Procure ampliar as opções dentro da sua linha de trabalho. Por exemplo, se você possui uma pizzeria, inove nos sabores e nas opções de serviços ao invés de tentar oferecer hambúrgueres - visto que estes estão na moda. Os clientes que desejam hambúrguer certamente irão para uma hamburgueria artesanal ou uma rede de *fast food*. Com essa estratégia, você apenas conseguirá aumentar seu investimento no estoque, o que certamente não terá o giro ideal para a lucratividade. Outro problema que a “diversificação” do cardápio

pode trazer é comprometer seu posicionamento: ou seja, como seu negócio será percebido pelo cliente. Afinal, você é o quê? Pizzaria ou hamburgueria? Ou um pouco de tudo? As escolhas que faz têm impacto muito grande na maneira como você se apresenta e se divulga.



5

MINHA LUCRATIVIDADE VEM CAINDO DRASTICAMENTE. SE EU AUMENTAR OS PREÇOS, MEUS CLIENTES VÃO EMBORA. COMO FAZER PARA REVERTER ESSA SITUAÇÃO?

Para reverter esse quadro você precisa tomar algumas atitudes imediatas:

- › Analise seu cardápio e faça um *ranking* dos produtos mais vendidos nos últimos 90 dias;
- › Avalie a margem de lucro desses produtos;
- › Veja quem são os últimos no *ranking* e como estão posicionados nos últimos 120 dias;
- › Busque saber o motivo pelo qual não vendem: se não são oferecidos, se não agradam pela apresentação ou ainda se têm sido produzidos (algumas vezes os produtos não são vendidos porque não são preparados);
- › Em caso de rejeição do público, retire-os do cardápio substituindo por novidades que utilizem insumos já

existentes na casa. Assim, você aumentará o giro e ainda terá novos atrativos para os clientes.

Oferecer novos pratos em tempos de instabilidade financeira requer muito mais criatividade e domínio sobre o seu negócio. Cardápios que mantêm produtos de baixa rotatividade representam um peso nos custos, pois, além do risco de perda do insumo pela validade, ainda há o custo da mão de obra desperdiçado ao longo da produção.

Analise o cardápio mensalmente para acompanhar em tempo real as vendas e tomar as atitudes gerenciais para evitar encalhes e contornar desperdícios materiais e de tempo.



6

COMO DEVO PLANEJAR O MEU CARDÁPIO?

O planejamento do cardápio deverá ser em função de três fatores fundamentais:

- › **Proposta de serviço:** qual o tipo de serviço será oferecido: *menu à la carte*, *buffet* a quilo ou rodízio? Para cada um desses tipos de serviços existe um cardápio adequado ao tempo de preparo e ao tempo disponível do cliente. Um restaurante próximo de um centro comercial, que não seja do tipo *buffet*, deverá ter um cardápio comercial, enxuto e de preparo rápido (tipo minuta), pois boa parte da clientela irá dispor apenas de uma hora para almoçar.
- › **Clientes:** uma vez definido o perfil do cliente, o cardápio deverá ser elaborado com a máxima proximidade das expectativas em relação à faixa etária, ao poder aquisitivo, ao tempo disponível para refeições, ao horário de funcionamento etc.
- › **Equipamentos e área física:** estabelecimentos com cozinhas reduzidas deverão elaborar um cardápio

otimizado com preparações que permitam uma prévia e a finalização quando o pedido for feito. Por exemplo, no caso de massas, deverão estar pré-cozidas e com os molhos prontos e mantidos aquecidos em banho-maria. Para melhor agilidade, as preparações deverão ser divididas entre as várias formas de cocção: fogão, forno, fritadeira ou chapa.



7

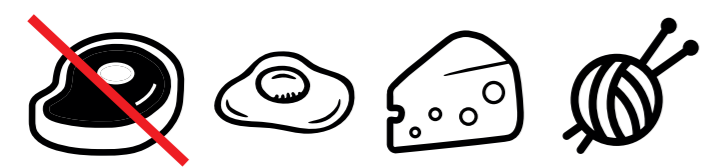
COMO POSSO AUMENTAR MINHAS VENDAS ATRAVÉS DO CARDÁPIO?

Atualmente, vem crescendo os grupos de clientes que aderem à reeducação alimentar e que têm dificuldade em encontrar essas ofertas nos restaurantes habituais. Inserir algumas opções específicas pode ser uma grande oportunidade de conquistar novos clientes, mas é importante saber exatamente quais são os conceitos de cada um:

- › **Veganos:** comidas sem adição de nenhum tipo de produto de origem animal – são usados azeites, óleos vegetais, hortaliças, leguminosas, grãos e frutas e seus derivados;
- › **Vegetarianos:** é permitido utilizar ingredientes que não incluam o abate do animal, como o leite e o ovo não galado;
- › **Intolerantes à lactose:** produtos sem leite ou com suplementação de lactase;
- › **Glúten free:** ideal para celíacos e amantes da alimentação saudável – preparações sem trigo, cevada e centeio.

TIPOS DE VEGANOS

Entenda a diferença entre os tipos



Ovolactovegetarianos

Não consomem nenhum tipo de carne (frango, peixe ou frutos do mar). Mas consomem laticínios e ovos.



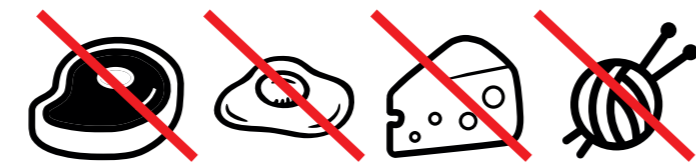
Lactovegetarianos

Além de não consumir nenhum tipo de carne, como os ovolactovegetarianos esse grupo exclui também os ovos da dieta



Vegetariano estritos

Não comem nenhum tipo de carne, laticínios ou ovos



Veganos

Por motivações éticas, não utilizam nada de origem animal em nenhuma área de consumo.



8

COMO PRECIFICAR O MEU CARDÁPIO?

Para precificar o cardápio de forma justa é importante identificar o custo real de cada preparação. Este cálculo inclui custo dos insumos (tendo como base as fichas técnicas e a padronização das receitas), salários e despesas gerais para determinar exatamente o valor da produção deste prato. Além dos custos fixos, há também os custos variáveis e, por fim, a concorrência. Leve em consideração o tipo de serviço prestado, o perfil da clientela e a localização do seu estabelecimento ao precificar os produtos.

As técnicas de preparo, a apresentação dos pratos, as louças, o ambiente e a qualificação da mão de obra são fatores que impulsionam os preços. Afinal, é a soma destes elementos que torna o negócio diferenciado.

Apesar do que a crise pareça sugerir, entrar na briga de preços e querer atrair cliente “a qualquer custo” podem não ser as melhores respostas. Pergunte-se: qual o valor que o conjunto entre produtos, serviços e ambiente tem para o cliente e quanto ele está disposto a pagar? Atualmente, tão importante quanto

a própria comida está a experiência que o estabelecimento agregará ao cliente. Um insumo comum preparado ou apresentado de forma diferenciada e inusitada já gera uma experiência.

**Dica: não venda um produto por um preço.
Ofereça uma experiência que tem um valor.**



9

COMO POSSO DETECTAR OS “RALOS” DE UMA COZINHA?

O que chamamos de “ralos” são os desperdícios. Quais os custos “invisíveis” não controlados dentro de uma cozinha? Existem cinco pontos que são os maiores vilões da cozinha: água, energia, resíduos, matéria-prima e recursos humanos.

O Sebrae desenvolveu um programa chamado “5 menos que são mais” no qual orienta os empresários a combater esses desperdícios com atitudes simples:

- › Utilizar água sanitária e detergente dentro de um lava copos. Colocar os pratos em um recipiente grande com água sanitária e depois lavar todos juntos diminui o tempo que a torneira fica aberta. Colocar o detergente junto com a água num borrifador ajuda a diminuir a quantidade do produto de limpeza na esponja;
- › Substituir as lâmpadas por lâmpadas econômicas. Pintar o teto de branco clareia muito o ambiente. Distanciar os freezers e os refrigeradores das paredes ajuda a reduzir o calor do motor e, conseqüentemente, reduzem o consumo de energia;

- › Capacitar os funcionários para utilizar técnicas e equipamentos de beneficiamento e porcionamento dos alimentos em geral, como legumes, hortaliças e proteínas, pode reduzir em até 30% o desperdício de alimentos;
- › Analisar as quantidades de alimentos produzidos evitando as “sobras” e aplicar técnicas corretas de congelamento e armazenamento.

O ponto mais importante para que todas essas mudanças ocorram é a conscientização da equipe de cozinha para que as novas medidas implantadas sejam reavaliadas diariamente.



10

QUAIS OS EQUIPAMENTOS QUE EU PRECISO TER PARA ABRIR O MEU NEGÓCIO?

A regra é simples: se a cozinha já estiver montada você deverá elaborar seu cardápio de forma mais alinhada possível com os equipamentos já existentes. Caso contrário, você irá montar o cardápio e, a partir daí, adquirir os equipamentos necessários.

O ideal e mais seguro é a aquisição de equipamentos com fontes de energia diversas. Se o fogão é a gás, tenha um forno elétrico. Se a fritadeira é elétrica, tenha um tacho para que em caso de necessidade você possa fazer suas frituras no fogão.

Ao distribuir as fontes de energia, em caso de falta de luz ou obras na tubulação de gás, não haverá a necessidade de parar as atividades.

Analise que os equipamentos que precisam de maior precisão, como fritadeira e forno, devem ser elétricos, o que não descarta a possibilidade de um reserva a gás.



11

QUAL A IMPORTÂNCIA DE UM SOFTWARE NA GESTÃO DE UM RESTAURANTE ?

Hoje é quase impossível trabalhar em um ambiente que não esteja informatizado. Papel e lápis estão obsoletos. À medida que a tecnologia avança se faz necessário atualizar o ambiente do seu negócio. Os sistemas de automação trazem o controle de vendas, de estoque e financeiro; maior agilidade, transparência nas informações, rigor nos prazos e nos vencimentos e o dinamismo de acessar o andamento da empresa de qualquer parte. Adquirir um programa para facilitar a gestão é um investimento preciso nas ferramentas de controle do seu negócio.



12

COMO POSSO CONTROLAR O ESTOQUE EVITANDO PERDAS E DESPERDÍCIOS?

O estoque é o coração do restaurante. É por ele que as mercadorias entram e saem. Um estoque desorganizado e livre de controle inviabiliza todo e qualquer tipo de gerenciamento. Quando as mercadorias chegam de forma bruta, têm um peso. Porém, ao serem manipuladas, podem chegar a perder um terço do peso se não houver acompanhamento desse processo. Muitas vezes, o gestor avalia que uma determinada mercadoria não é boa porque tem baixo rendimento quando, na verdade, é o processo de limpeza, armazenamento ou cocção que está fora dos padrões técnicos, gerando perdas brutais para o restaurante.

O estoque deve ser mensurado regularmente. Através do controle de estoque é possível perceber se atitudes básicas, como o PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair), estão sendo respeitadas. A análise também mostrará se mercadorias de baixa rotatividade estão sempre vencendo ou sendo utilizadas de forma imediata.

O dinheiro bruto do restaurante fica exatamente no estoque, pois sem as mercadorias não há vendas e, conseqüentemente, giro de capital e lucratividade. Um dos erros mais comuns é o livre acesso dos funcionários ao estoque, sem registro de saída de material, qual o destino ou a aplicação.



13

QUANTO CUSTA ABRIR UM RESTAURANTE?

Para saber quanto gastará para abrir o seu negócio, comece por elaborar um plano com um profissional apto a orientá-lo sobre quanto investir, os riscos e se é um investimento seguro ou não. Não se deixe levar pelo sonho ou pelo ímpeto. Todos os pontos abaixo deverão ser considerados e calculados.

- »» Comece pelo tipo de negócio que deseja abrir: considere o local e os valores de aluguel cobrados nas imediações;
- »» Elabore o cardápio e dimensione os equipamentos que necessitará;
- »» Chame um arquiteto ou um engenheiro e faça o projeto físico dentro das leis da vigilância sanitária, das normas vigentes e do que precisará para iniciar. Cote todos os equipamentos para cozinha, bar e escritório;
- »» Analise o movimento dos concorrentes em horários diversos;
- »» Faça uma pesquisa sobre o que as pessoas sentem falta ou desejariam ter como opção na região;

- Dimensione a equipe de trabalho e os valores da folha de pagamento e dos impostos;
- Após reunir todos os valores, rateie pelos dias e horários de funcionamento e descubra o custo diário do seu investimento. Aplique a rentabilidade projetada e, novamente, distribua pelos dias e horários de funcionamento.

Tome uma decisão somente após todo o levantamento dos custos e da análise de período do retorno do investimento.



14

COMO POTENCIALIZAR A FREQUÊNCIA NOS SALÕES EM TEMPOS DÍFICEIS?

Para o dimensionamento dos recursos humanos para restaurantes, existem as seguintes variáveis:

- › Número de refeições/dia: analise quantas refeições são projetadas para vender por dia e o tipo de refeições servidas (*buffet* a quilo, *à la carte* ou rodízio). Quanto mais complexo for o tipo de serviço, mais será a necessidade de mão de obra especializada;
- › Jornada de trabalho x horário de funcionamento + folguista, férias etc.: será necessário uma, duas ou três equipes?;
- › *Layout* da cozinha e do restaurante (processo produtivo) e análise do espaço físico;
- › Tecnologia utilizada e equipamentos: quanto mais equipamentos menos mão de obra;

O dimensionamento das equipes de trabalho está ligado diretamente com as variáveis acima. Uma equipe altamente

treinada e capacitada terá menos funcionários do que uma equipe de pessoas em processo de aprendizado contínuo. Já o mesmo tipo de serviço, como um *buffet* a quilo, com uma cozinha devidamente bem equipada terá menos funcionários do que uma cozinha tradicional e artesanal.

**ESPECIALISTAS EM
PEQUENOS NEGÓCIOS**

0800 570 0800

www.sebraerj.com.br

    /sebraerj