

Trilha de acesso à mercado

# Bares e Restaurantes



Iniciar



© 2016. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – Sebrae/RJ

**Todos os direitos reservados**

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

## CRÉDITOS

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  
Ricardo Amaral – Analista

Coordenação Técnica / Metodologia  
Miriam Guimarães Ferraz – Analista

## INFORMAÇÕES E CONTATO

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

Gerência de Soluções e Inovação

Rua Santa Luzia, 685, 6º, 7º e 9º andares.

Centro - Rio de Janeiro – RJ

CEP: 20.030-041

Telefone: 0800 570 0800

Internet [www.sebraerj.com.br](http://www.sebraerj.com.br)

Esse documento é fruto de conhecimentos, diálogos e cocriações desenvolvidos por palestrantes e participantes no evento “Ganhando mercado em Tempos de Crise – Gastronomia, Panificação e Alimentação Fora do Lar”, realizado pelo SEBRAE/RJ em 2016.



início



créditos

segue



O objetivo desta trilha é oferecer um caminho direto e prático para que o empresário possa refletir sobre seu empreendimento e elaborar um plano de trabalho de melhorias com aplicabilidade imediata. O objetivo é otimizar a atuação comercial, direcionado especificamente para o mercado gastronômico. A trilha apresenta o cenário e as oportunidades, provoca reflexões e traz sugestões e recomendações.

No entanto, não tem a pretensão de ser um planejamento estratégico de marketing completo.





# ANÁLISE DO CENÁRIO



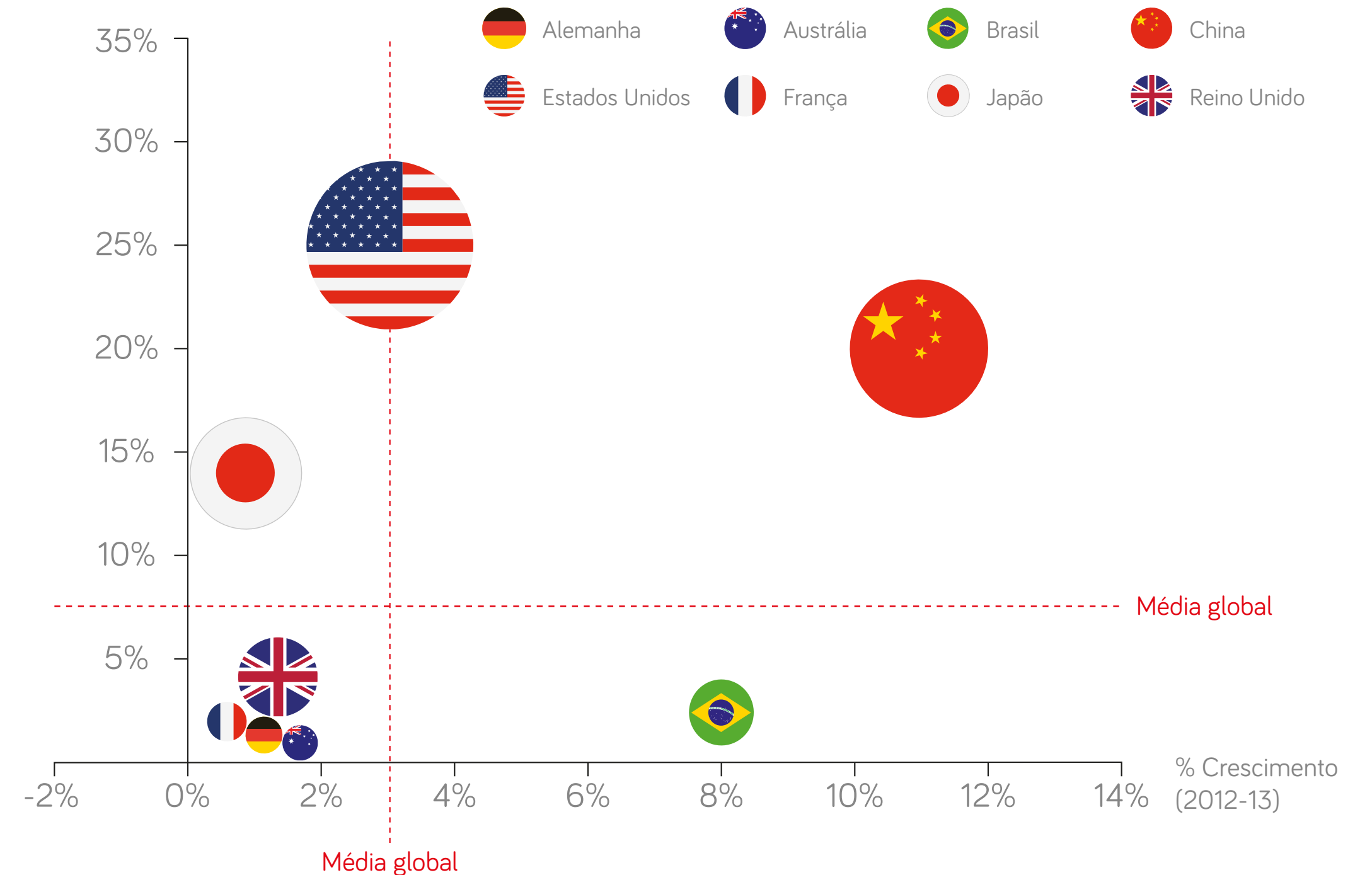
## O MERCADO MUNDIAL DE FOOD SERVICE

Também conhecido como Alimentação Fora do Lar, o *Food Service* movimentava aproximadamente U\$ 2,6 trilhões (dados de 2013) ao ano em preços ao consumidor. Mesmo sendo globalmente menor do que o de consumo doméstico de alimentos, o setor tem crescido a taxas superiores nas últimas décadas.

Alguns mercados mais maduros como os Estados Unidos e a Europa Ocidental, têm o *Food Service* equivalente ou até maior do que o consumo doméstico. Os cinco maiores mercados no globo são Estados Unidos, China, Japão, Reino Unido e Brasil, nesta ordem, sendo que a China se destaca como o de maior crescimento, enquanto o Japão é o mais estagnado.

O Brasil, até 2013 e 2014, aparecia como o segundo mercado com maior crescimento médio anual, logo após a China, mas perdeu esta posição por força da estagnação vivenciada nos últimos dois anos. Ainda assim, mantém-se com o 5º maior mercado, a frente de países como França, Alemanha e Austrália.

Participação global (%)





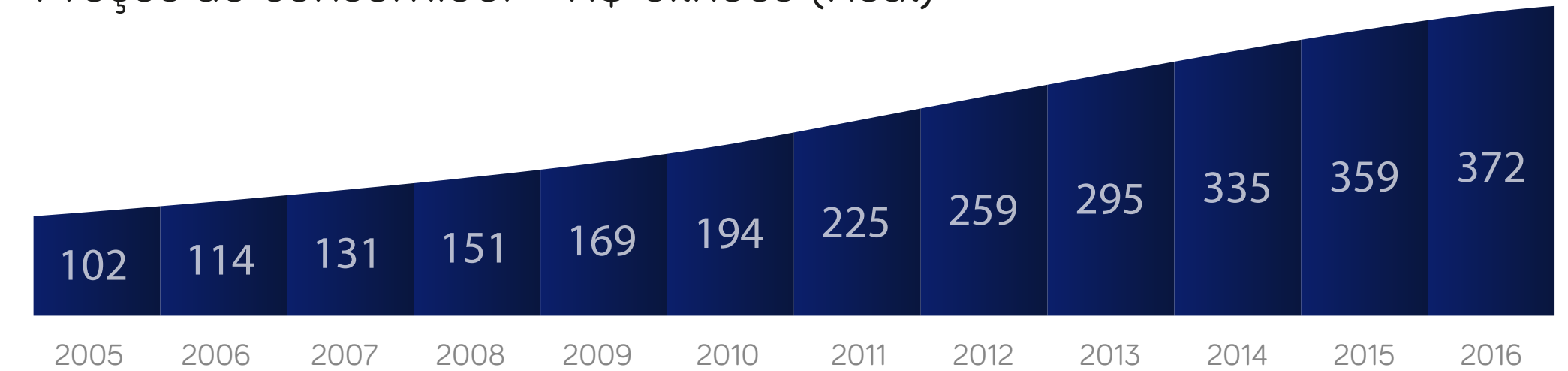
## O MERCADO DE FOOD SERVICE NO BRASIL

O segmento de *Food Service* é um dos mais atuantes no desenvolvimento econômico brasileiro. A importância da representatividade do setor é evidente quando se observa não apenas o crescimento do mercado em si, mas também a forte ampliação da participação da Alimentação Fora do Lar no total de gastos com alimentação.

O crescimento expressivo do setor se deveu, nas décadas de 80 e 90, a fatores como a urbanização da população brasileira, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, o avanço dos programas de alimentação do trabalhador e a ampliação no número de estabelecimentos e de novos formatos e opções.

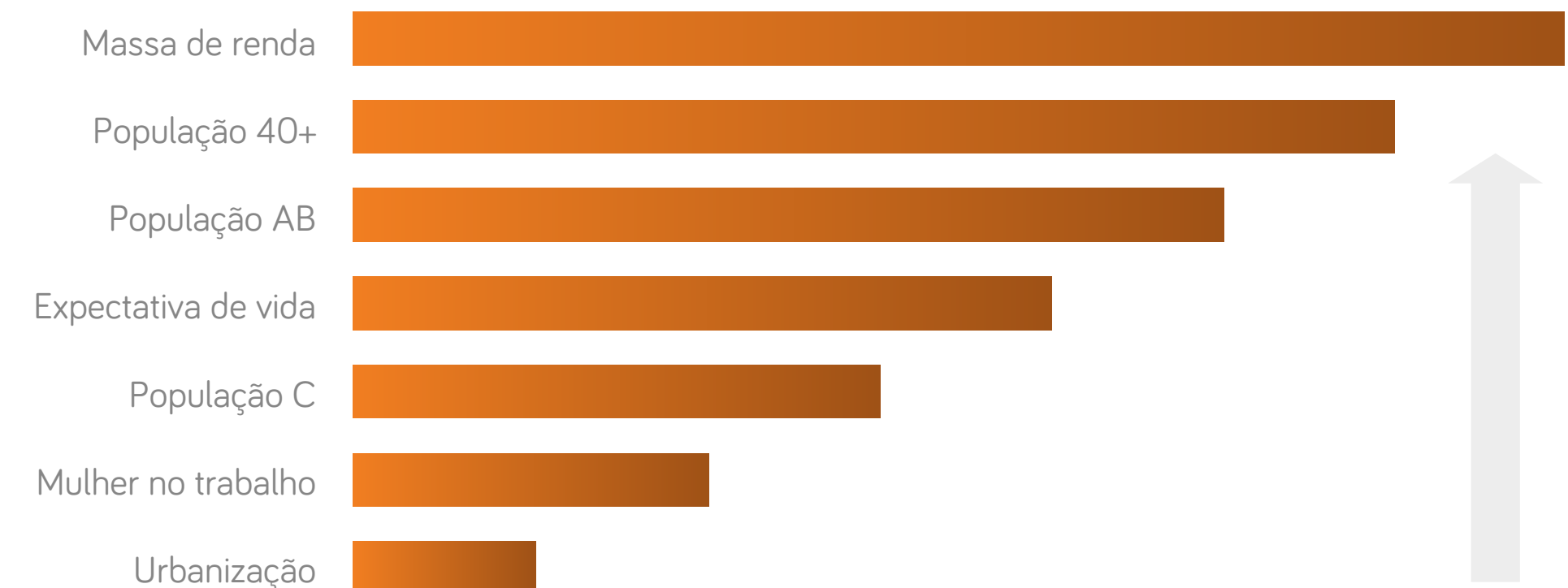
Mais recentemente, conforme estudo de correlação de fatores realizado pela *Food Consulting*, percebeu-se que a movimentação do mercado na última década deu-se na ordem: a massa de renda (a combinação de nível de emprego e renda média do trabalhador), o aumento da população com 40 anos ou mais, o incremento da população de classes A e B e a ampliação da expectativa de vida do brasileiro.

## EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DO FOOD SERVICE Preços ao consumidor - R\$ bilhões (Real)



Fonte: ABIA, IBGE, Painel Nacional de Operadores, adaptação FOOD CONSULTING

## FATORES DETERMINANTES DO CRESCIMENTO DO MERCADO (%)



Fonte: Estudo especial Matriz de Correlação no Food Service - FOOD CONSULTING



Ao analisar os principais fatores que movimentam o mercado e a retração dos níveis de emprego e renda a partir de 2015, entende-se o porquê da desaceleração. Ao mesmo tempo, a observação destes fatores leva a prever que o mercado deverá ter um desempenho ligeiramente melhor em 2017 (na casa de 6% acima de 2016). Já a partir de 2018, o setor voltará a crescer em termos reais, superando a inflação novamente.



início



créditos



volta

segue



Clique **ESC** para sair da tela cheia

ANÁLISE DO CENÁRIO

DIAGNÓSTICO

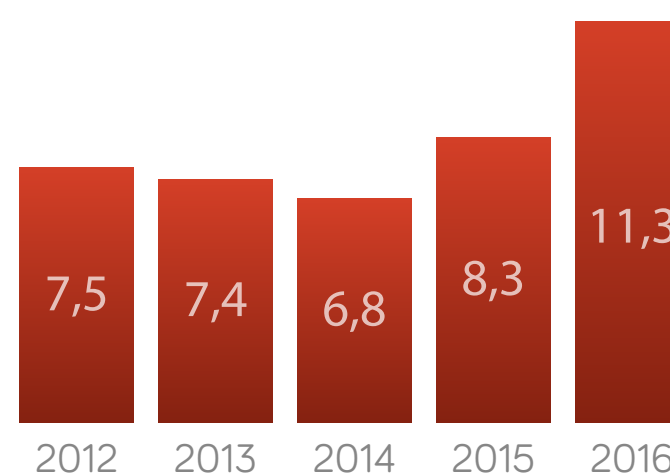
FATORES DE SUCESSO

POSICIONAMENTO

ESTRATÉGIAS

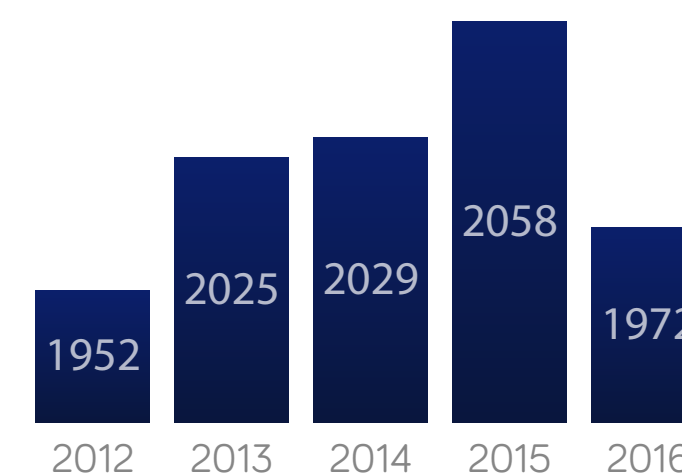
AÇÕES DE PROMOÇÃO

Taxa de desocupação (%)

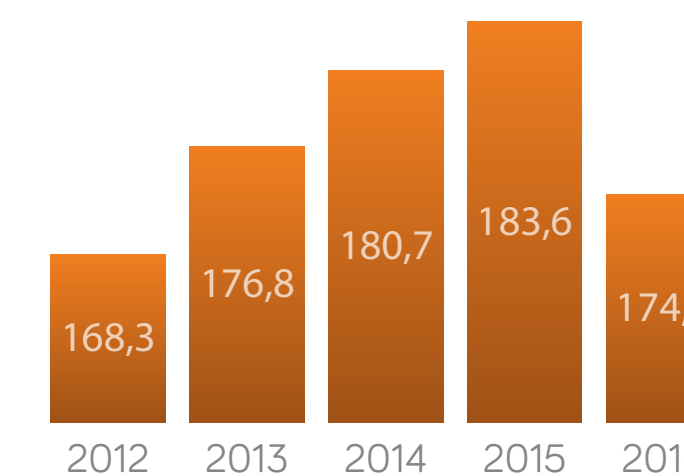


Fonte: PNADC jun16

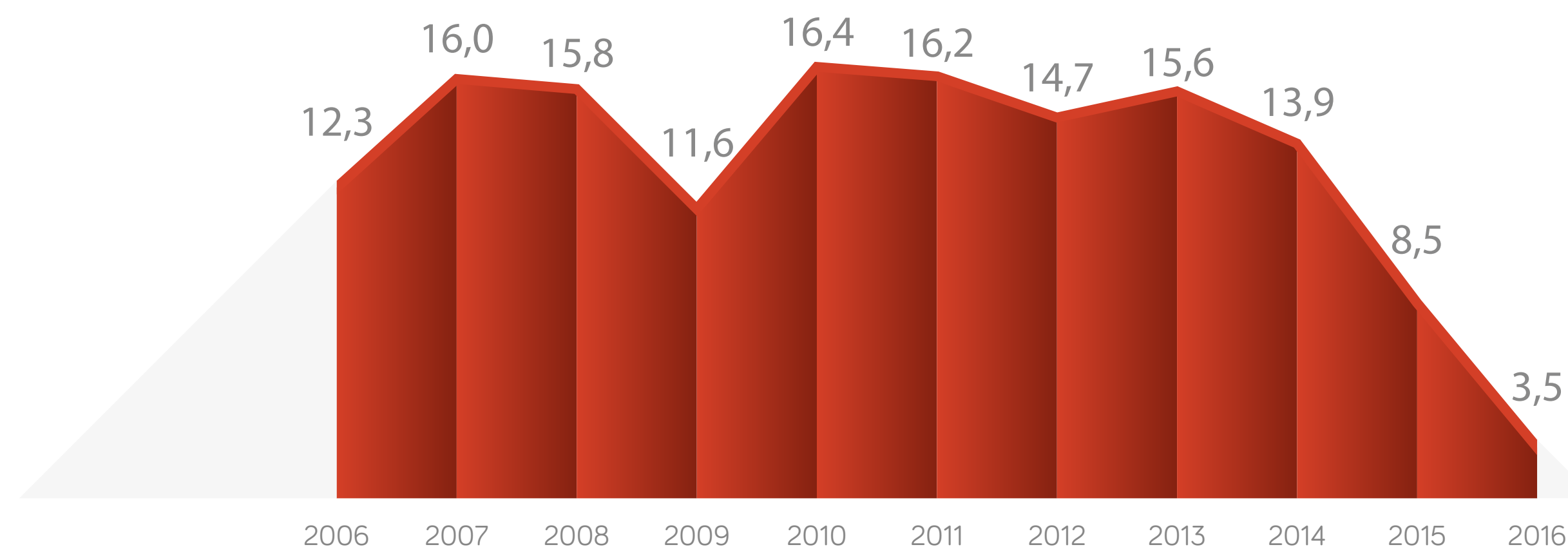
Renda média real (R\$)



Massa de renda real (R\$ bi)



EVOLUÇÃO DO CRESCIMENTO NOMINAL (% a.a.)



Fonte: elaboração e projeções FOOD CONSULTING





**DIAGNÓSTICO**



## AUTOAVALIAÇÃO DO SEU NEGÓCIO

Após ter mais informações sobre o cenário nacional, é hora de começar a analisar especificamente seu negócio. O intuito é visualizar o panorama integral do empreendimento em relação ao mercado, às dificuldades do dia a dia e a maneira como se comportam outros bares e restaurantes que se posicionam de maneira similar, especialmente aqueles que representam concorrência direta.

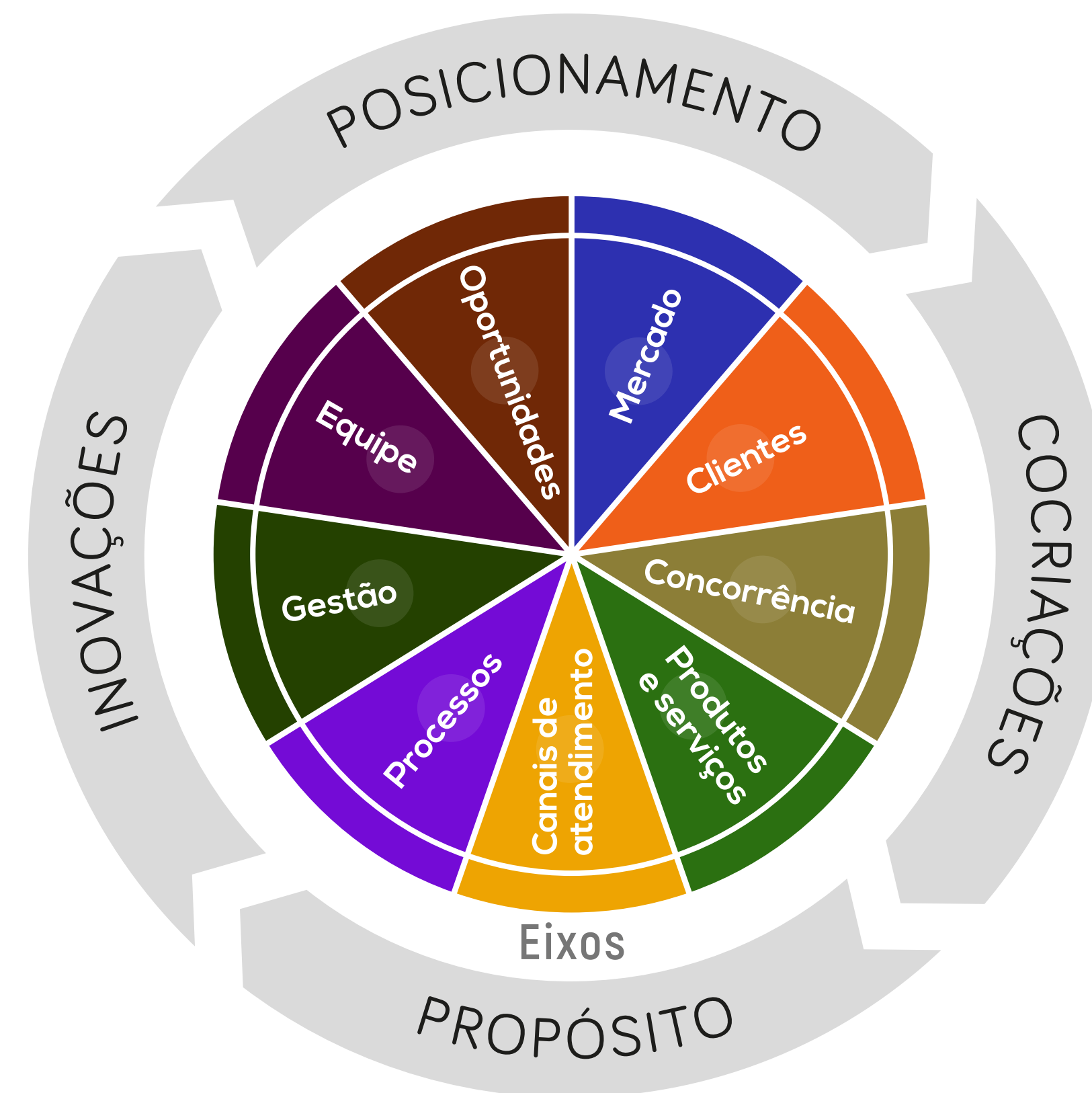
Para começar o diagnóstico é preciso ter a rota de pontos que devem ser avaliados. O gráfico traz os temas a serem levados em consideração. São nove eixos e quatro macrotemas. Cada um tem papel fundamental e estratégico para a saúde do negócio.

Acompanhe nas telas seguintes a principal reflexão a ser feita sobre cada eixo. Ao analisar o tópico, marque o nível de impacto em seu negócio. O intuito é que, ao final, seja possível ter um panorama mínimo do seu empreendimento para iniciar o processo de criação de novas estratégias para incrementar as oportunidades ou corrigir a rota, se necessário.



O mercado vinha crescendo a taxas médias de 14% a 15% até o ano de 2014 - muito acima da economia e da inflação de alimentos, demonstrando a força do setor. Em 2015 e 2016, o crescimento diminuiu para abaixo dos 10%. Isso indica a desaceleração pelo momento de crise, e que o mercado está “perdendo para a inflação”. De qualquer forma, ainda há algum nível de crescimento.

## Macrotemas



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



AUTOAVALIAÇÃO DO SEU NEGÓCIO

Acompanhe nas telas seguintes as principais reflexões a serem feitas sobre cada eixo.

Ao analisar cada tópico, avalie o nível de conhecimento ou a performance em seu negócio e dê uma nota:

MUITO ALTO = 5, ALTO = 4, MÉDIO = 3, BAIXO = 2 ou MUITO BAIXO = 1.



Imprima o formulário e



preencha à medida que avança na trilha.

O intuito é que, ao final, seja possível ter um panorama mínimo do seu empreendimento para iniciar o processo de criação de novas estratégias de mercado para incrementar as oportunidades ou corrigir a rota, se necessário.



MUITO ALTO

5



ALTO

4



MÉDIO

3



BAIXO

2



MUITO BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique ESC para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



*O que você sabe sobre o mercado da sua área geográfica?*

*Quantos estabelecimentos têm?*

*Quais são o perfil e a tendência de oferta?*

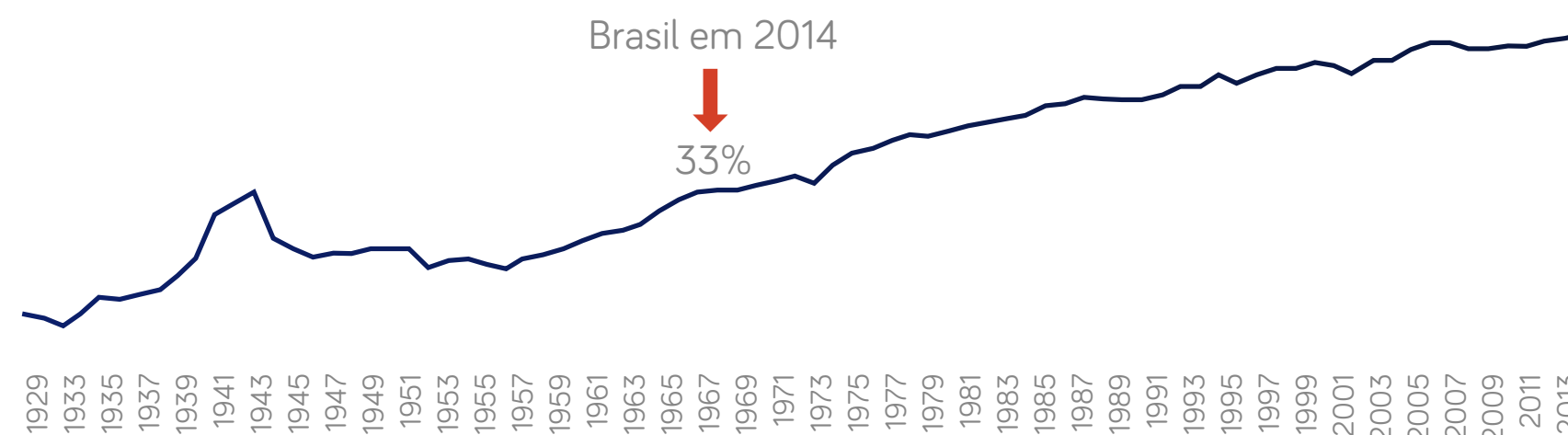
*Algun outro tipo de comida ou bebida está abrindo espaço?*

*Quais as novidades?*

*Qual o efeito do contexto econômico atual sobre os cardápios e preços?*

Segundo a última [Pesquisa de Orçamentos Familiares \(POF\) do IBGE](#), 1/3 da despesa com alimentação dos brasileiros é gasta em Alimentação Fora do Lar. As projeções indicam que até 2020 esse percentual deve chegar a 36% dos gastos com alimentos no país. A evidência deste potencial de crescimento é visível quando se analisa a evolução do mercado norte-americano de Alimentação Fora do Lar, conforme dados do [USDA \(Departamento de Agricultura dos Estados Unidos da América\)](#). Em solo americano, o setor representa 50% dos gastos com alimentação. Apenas para comparação, o estágio atual de mercado no Brasil equivale ao mercado norte-americano de 1969.

### EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NO TOTAL Alimentação nos Estados Unidos (%)



Fonte: USDA, IBGE, adaptação FOOD CONSULTING

Ao analisar a tendência clara de espaço para o crescimento do mercado no longo prazo e as projeções de bancos e consultorias econômicas no Brasil (que preveem melhoria de quase todos os indicadores já a partir do próximo ano), é seguro afirmar que o mercado demanda um olhar mais cuidadoso para o momento imediato, mas oferece oportunidades de desenvolvimento ao longo dos próximos anos.



### FIQUE DE OLHO!

O faturamento baixo, que caracteriza a maioria dos estabelecimentos, sinaliza que uma grande parte dos empresários do setor tem negócios de subsistência, já que a retirada dos empresários (pró-labore ou divisão de lucros) é bastante baixa.



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia

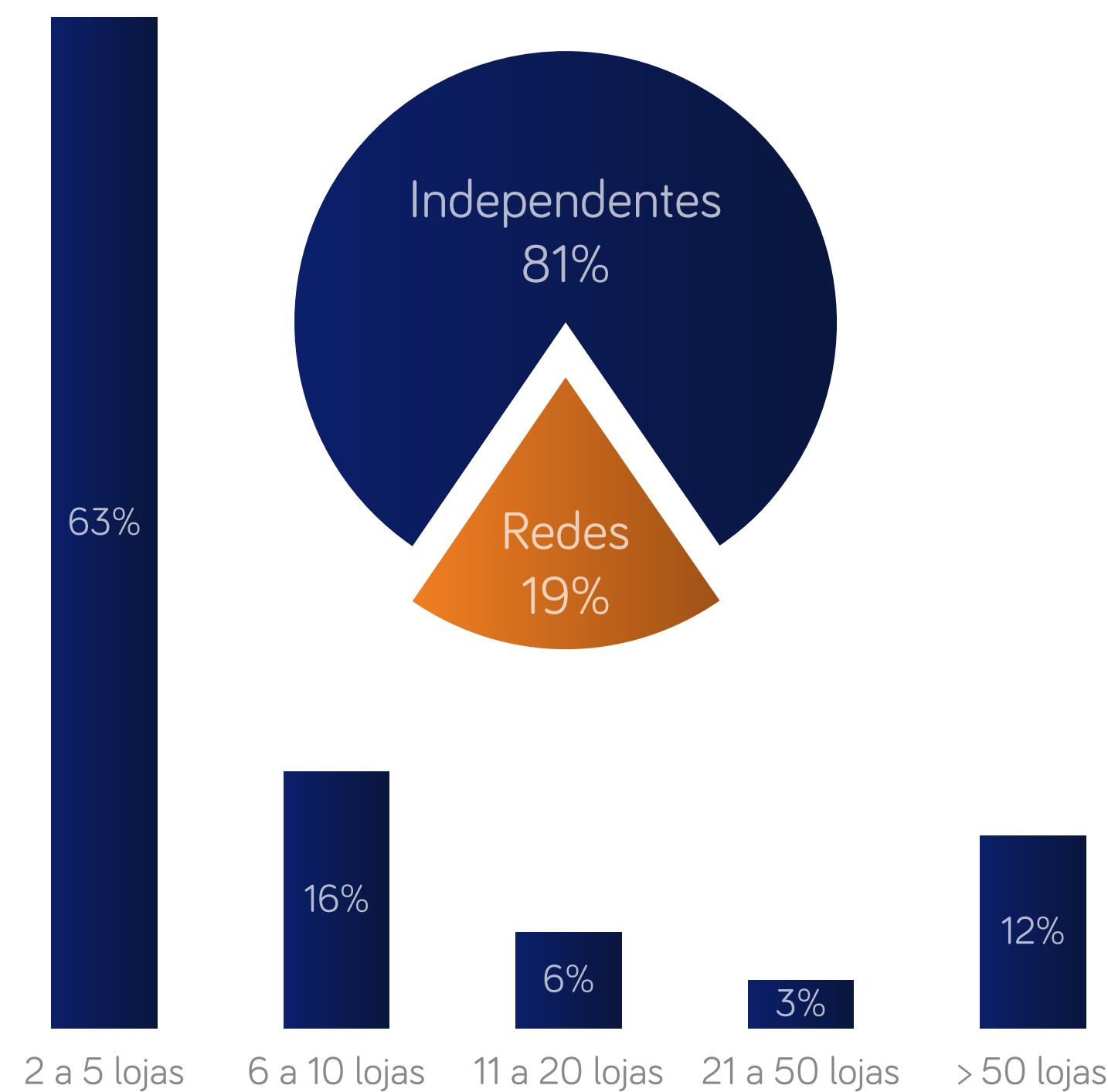


## DIAGNÓSTICO

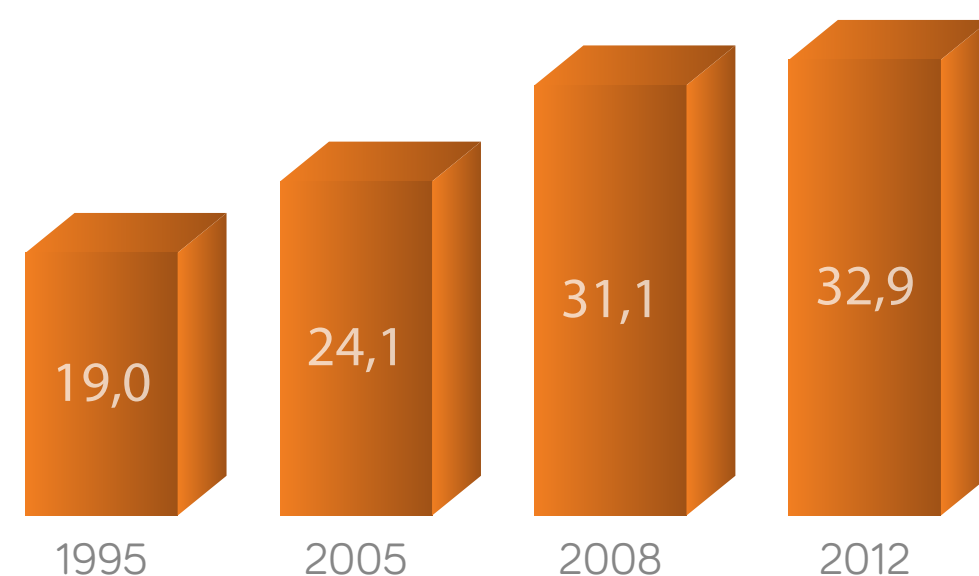


Em relação à estrutura e à segmentação dos estabelecimentos de Alimentação Fora do Lar, existe uma enorme predominância de estabelecimentos independentes (81%), diferente de países como os Estados Unidos, em que as redes organizadas predominam. Mesmo entre as redes no Brasil, grande parte é caracterizada por possuir até cinco estabelecimentos, ou seja, são redes normalmente locais e familiares.

### TIPOS DE ORGANIZAÇÃO



### PARTICIPAÇÃO % DO *FOOD SERVICE* No gasto total com alimentos



Fonte: IBGE, adaptação FOOD CONSULTING

Além das características predominantes de ser independente e familiar, o mercado brasileiro é marcado por uma enorme quantidade de estabelecimentos de micro e pequeno porte: 83% deles têm faturamento mensal abaixo de R\$ 50 mil.

Fonte: Pesquisa Transformadores



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia seu conhecimento sobre o mercado de bares e restaurantes?*

MUITO ALTO
5
ALTO
4
MÉDIO
3
BAIXO
2
MUITO BAIXO
1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



# DIAGNÓSTICO



O quanto você realmente sabe sobre o seu cliente?  
Qual é o perfil dele?

O que ele espera quando procura o seu negócio?  
Busca por comida com qualidade ou uma experiência sensorial mais ampla?

Hoje, com a infinidade de programas de televisão com chefs renomados que diariamente ensinam técnicas, mostram preparações e abordam a qualidade dos produtos, boa parte dos clientes está “capacitado”, ou seja, apto a para realizar a avaliação mais apurada do custo e benefício do que e como está consumindo. Estar alinhado com as novidades e as tendências é de extrema importância para valorizar o produto, o serviço e a imagem da empresa.

Muitas vezes, o chef de cozinha pode não ser o dono do negócio. Há casos também em que o empresário é somente um administrador que gerencia a cozinha sem cozinhar de fato. A figura do empresário de alimentação ou do chef de cozinha vem fazendo parte cada vez mais do cotidiano brasileiro – nos filmes, nas novelas, nas propagandas de televisão e no alto número de cursos oferecidos no setor. Porém, independente do papel desempenhado, é fundamental conhecer o cliente para garantir maior assertividade nos produtos e nos serviços. Uma pesquisa simples por amostragem pode mudar o rumo do negócio.

O CLIENTE					
Faixa Etária	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Acima de 56
Sexo	Masculino	Feminino	Outros		
Proximidade	Trabalho	Residência	Nenhum dos dois		
Frequência em restaurantes por semana	1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	5 vezes
Frequência em restaurantes diferentes	1	2	3	4	5
Motivo de retorno	Distância	Serviço	Ambiente	Cardápio	Falta de opção



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



Um aspecto muito importante no conhecimento do cliente é entender o comportamento de consumo: em que momento procura o quê? Quais critérios usa para tomar sua decisão a favor de um estabelecimento e em detrimento de outro? Onde procura informações sobre as opções disponíveis no mercado?

Ao comparar o tíquete-médio (gastos com Alimentação Fora do Lar) do brasileiro com os demais países do mundo, haverá a grata surpresa ao perceber que o país está em segundo lugar com R\$ 7,73, ficando entre a Alemanha com R\$ 7,75 e a França com R\$ 7,55, segundo a Coletiva de Estudos Transformadores de Consumidores do [IFB](#) de 2014.



início



créditos



volta

segue



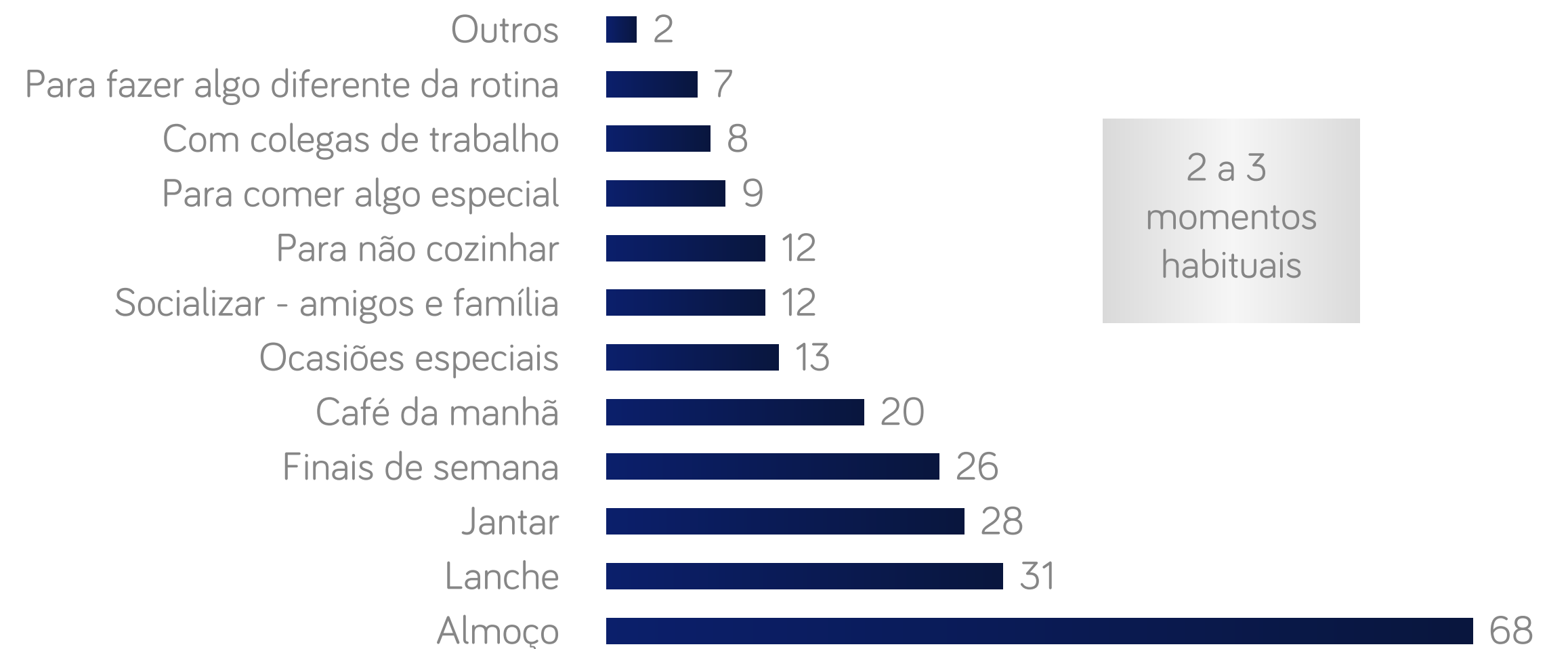
formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia

Ao comparar como os valores salariais dos países europeus superam os brasileiros, percebe-se o quanto o setor de Alimentação Fora do Lar é custoso. Essa informação leva a necessidade de análise por parte dos empreendedores da forma como esses consumidores escolhem o local em que se alimentarão.

As refeições e os lanches consumidos durante os dias úteis representam a maior parcela do mercado brasileiro: 68% dos consumidores alegam comer fora no horário do almoço e 31% fazem lanches. Esta alimentação do dia a dia demanda mais conveniência, velocidade e valores mais acessíveis. Sugere também uma dinâmica diferente para os estabelecimentos, se comparados ao consumo de lazer, entretenimento e socialização.

## OCASIÕES DE CONSUMO MAIS FREQUENTES (%)



Fonte: Ipesos Observer Brasil/Mintel



# DIAGNÓSTICO



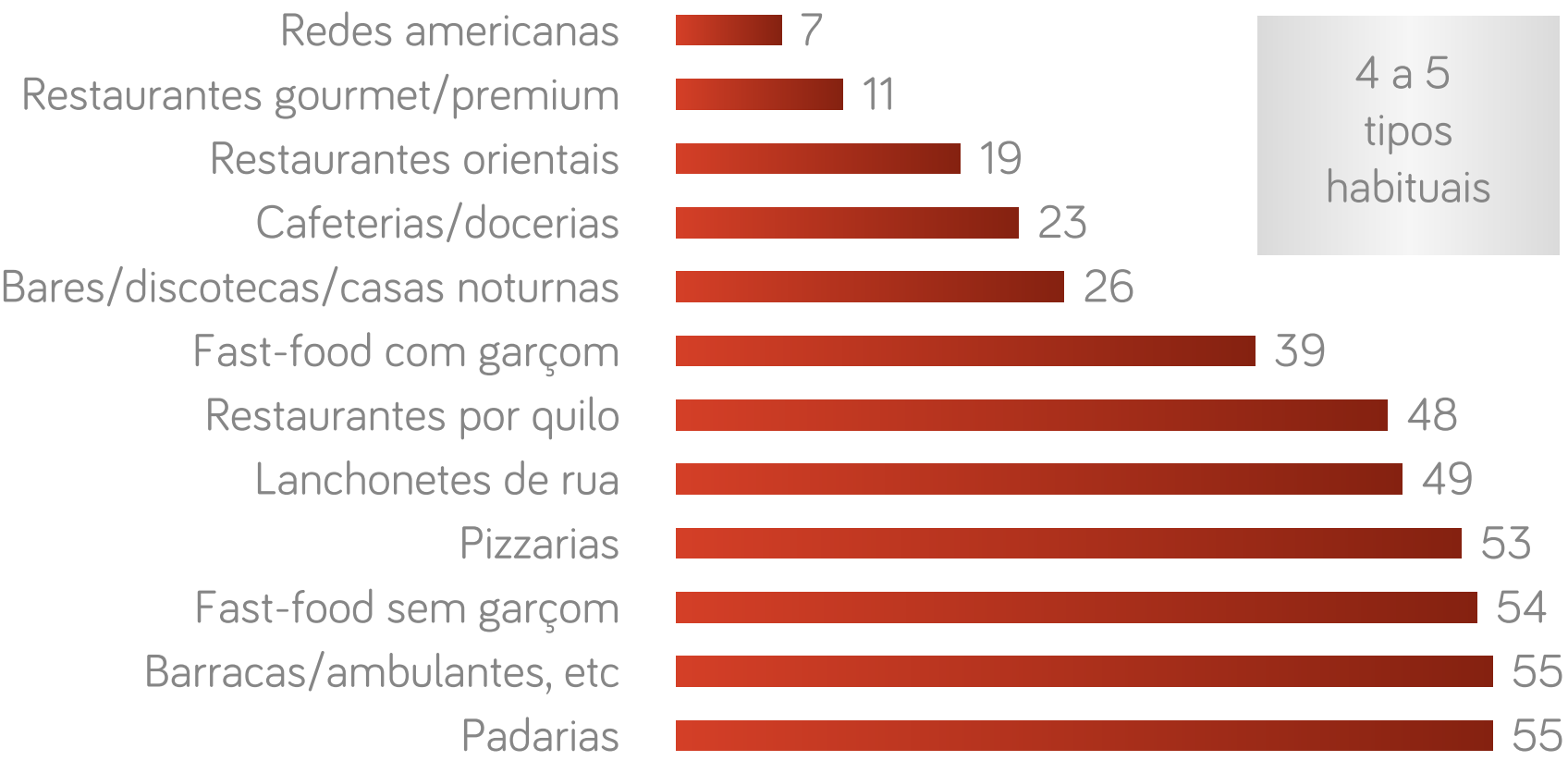
Jantares (28%) e finais de semana (26%) são outras situações de consumo importantes e que se caracterizam por tempo, disponibilidade, variedade, serviço completo etc. Por essas especificidades, proporcionam gastos superiores do consumidor na comparação com os que são feitos durante o dia em almoços ou lanches.

A análise dos dados indica que a estratégia e a operação dos estabelecimentos dependerão do foco a ser adotado – mais próximo do consumo rotineiro ou de lazer e entretenimento. Mesmo empreendimentos que atendam às duas modalidades devem conceber características distintas para um ou para outro grupo.

O predomínio de almoços e lanches no consumo rotineiro fica evidente quando são analisados os principais tipos de estabelecimentos visitados por brasileiros. Há um claro “repertório” de seis possibilidades: padarias, barracas, fast-food, pizzarias, lanchonetes e restaurantes self-service. É crucial também compreender que o consumidor frequenta, em média, quatro ou cinco tipos diferentes de estabelecimentos.

Esses entendimentos devem conduzir o empresário a perceber que os concorrentes não são apenas estabelecimentos semelhantes ao seu, mas também de outros tipos. Por isso, a realização de pesquisas com o consumidor é uma ferramenta fundamental para entender onde, quando e porque ele vai a outros locais se alimentar.

## FREQUÊNCIA DE CONSUMO POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (%)



Fonte: Ipsos Observer Brasil/Mintel



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia seu conhecimento sobre o seu cliente?*



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



*O que você sabe sobre seus concorrentes diretos e indiretos?*

*Dentro da sua proposta, quais os concorrentes que brigam diretamente com você pelos clientes?*

*Que outras opções os clientes da região ou do bairro têm?*

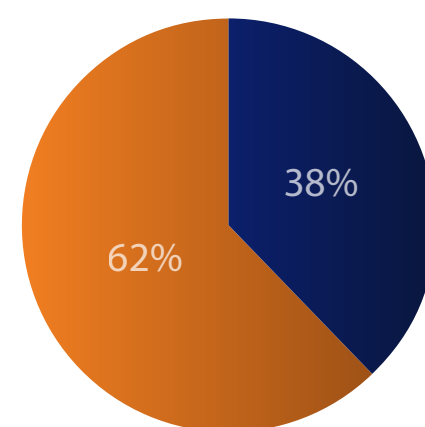
*O que eles fazem diferente ou melhor do que você?*

Em um mercado com 1 milhão de estabelecimentos, a concorrência é necessariamente bastante acirrada.

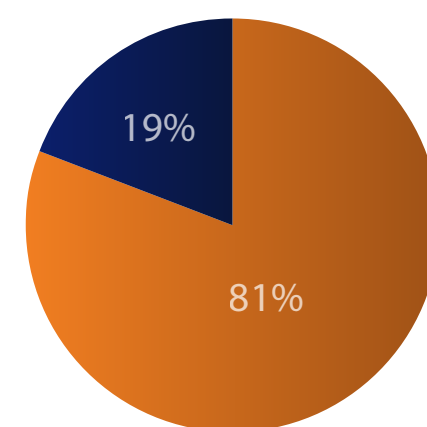
De acordo com pesquisa do [Ibope](#) de 2015, no Brasil conta com mais de 200 mil restaurantes, 440 mil bares e lanchonetes, acima de 130 mil pizzarias e aproximadamente 50 mil padarias que vendem lanches e refeições, só para citar os quatro segmentos com maior número de estabelecimentos.

Além de existir um número enorme de concorrentes diretos (estabelecimentos do mesmo tipo e com a mesma especialidade), é necessário considerar que o brasileiro se alimenta fora de casa, por dia, em duas ou três ocasiões e que costuma variar – frequentando até cinco tipos diferentes de estabelecimentos. Esse cenário torna a concorrência muito mais complexa. De forma geral, os estabelecimentos de Alimentação Fora do Lar são mais focados nos principais momentos de consumo do dia – almoço e jantar. Porém, os lanches ao longo do dia vêm ganhando destaque.

Lojas de redes X Independentes em 2014 (%)

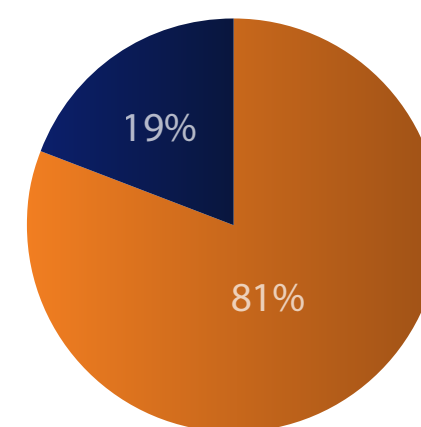


Estados Unidos

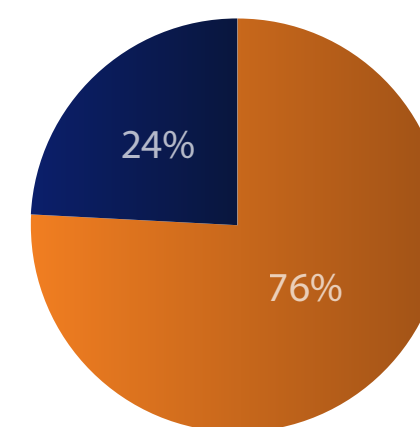


Brasil

Lojas de redes X Independentes em 2014 e 2020 (%)



2014



2020

Redes

Independentes

Redes

Independentes

Fonte: Mapeamento de Redes de Alimentação, elaboração FOOD CONSULTING

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia

ANÁLISE DO CENÁRIO

DIAGNÓSTICO

FATORES DE SUCESSO

POSICIONAMENTO

ESTRATÉGIAS

AÇÕES DE PROMOÇÃO





## FIQUE DE OLHO!

No geral, o estabelecimento tem muito mais concorrentes do que apenas os seus “similares” – outros tipos de negócios que competem pelo mesmo dinheiro dos clientes. Se por um lado, é uma ameaça maior, por outro, representa uma oportunidade. Há a chance de atrair clientes diferentes dos que já frequentam o estabelecimento. Por isso, deve ser avaliada a possibilidade de atender outras necessidades, como delivery, pedidos para retirada, eventos, festas, coffee breaks, refeições empresariais etc. Também podem ser desenhadas opções para estender o atendimento para outros momentos.

Ainda falando de concorrência, é importante notar que as redes de alimentação crescem acima dos negócios independentes há muitos anos. Apenas as redes franqueadas dobraram de participação no mercado em dez anos. O faturamento total do mercado das redes organizadas já representa 19% e deve chegar a 24% até 2020. Isso significa um perfil de concorrência diferente, pois há elementos nas redes que raramente são viáveis nos independentes, como os investimentos em marketing, tecnologia, treinamento, inteligência de mercado etc.

### ATENÇÃO!

Na competição contra as redes de alimentação, há armas poderosíssimas a favor dos negócios independentes, como o relacionamento com os clientes, a flexibilidade e a adaptabilidade, a adequação aos gostos e preferências locais, a liberdade para desenvolver cardápios e promoções etc. Quanto mais o empresário utiliza estas armas, mais assegurará a preferência e a fidelidade de seus clientes.



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia seu conhecimento sobre seus concorrentes?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



DIAGNÓSTICO



Quando foi a última vez que o cardápio foi revisado?

Qual o último prato lançado para atender as necessidades dos clientes e rentabilizar o negócio?

O cardápio que fica por mais de seis meses sem alterações ou novidades torna-se cansativo para o cliente. A falta de novidades abre a porta para a concorrência e cria um clima desmotivador para quem vende e para quem produz, no caso o atendimento e a cozinha. É necessário reavaliar o cardápio para que as opções ofertadas estejam alinhadas com o cliente, o gestor e o orçamento da empresa. Considerando que os produtos in natura sofrem grandes alterações de preços quando saem da safra, a sazonalidade é uma aliada do gestor atento. Além de garantir preços muito mais baixos, o produto está em seu melhor momento, em abundância e com mais qualidade.

É preciso estar de olho também para saber se o cardápio está adequado financeiramente. Conhecer quais são os pratos mais rentáveis, por exemplo, ajudará a orientar a equipe de salão. Já saber quais os que não vendem há mais de quinze dias ajudará a vislumbrar substituições e a demanda por novidades. O cardápio é ferramenta gerencial decisória para o cliente e para a empresa. Deve ser elaborado de forma consciente e padronizado através de fichas técnicas.



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia sua performance em relação aos produtos e serviços?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



Um dos pontos decisivos para o crescimento é a capacidade de ampliar o atendimento nas mais variadas formas através da habilidade de despertar o consumo rápido, fácil e satisfatório. Cada canal precisa ser considerado como um ponto de venda exclusivo e trabalhado dentro dos padrões de atendimento e técnicas de vendas adequados.



início



créditos



volta

segue



formulário

### VENDA DIRETA

É o mais usual em Alimentação Fora do Lar. Neste canal, o cliente entra, consulta o cardápio, faz o pedido ao atendente, é servido, paga e vai embora.

### DRIVE THRU

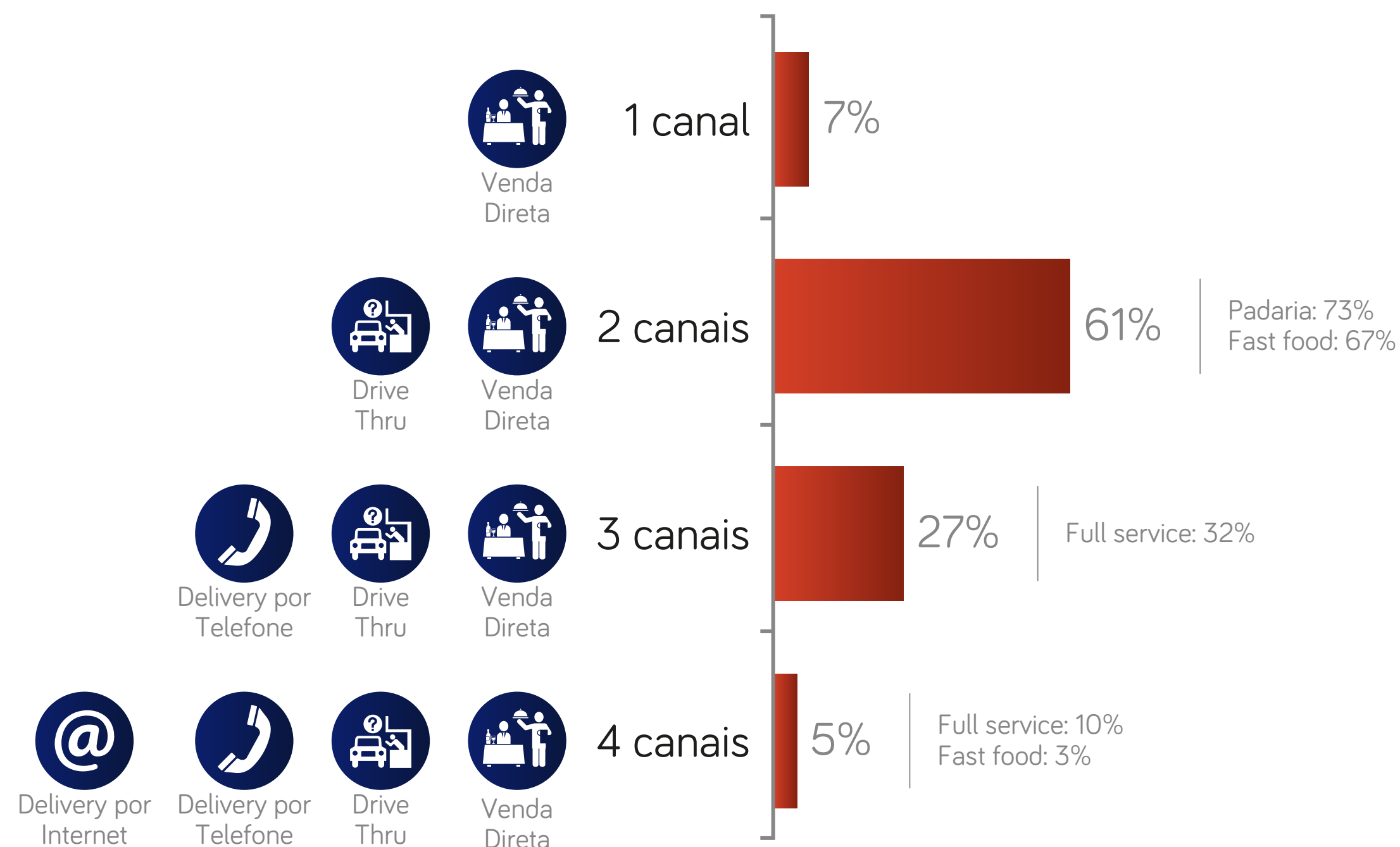
Neste modelo, o cliente nem entra no empreendimento, pois passa ao largo, faz o pedido, paga, recebe e vai embora. O contato com o consumidor é quase mecânico e acontece no momento do pagamento e do recebimento do produto.

### DELIVERY POR TELEFONE

Neste canal, o cliente liga, faz o pedido, aguarda a entrega, paga e recebe.

### DELIVERY POR INTERNET

Nesta possibilidade, o cliente entra no site ou no aplicativo, faz o pedido, paga e aguarda a entrega.



Fonte: Instituto Food Service Brasil

Clique **ESC** para sair da tela cheia





## COMPARATIVO: CANAIS DE ATENDIMENTO E PROCESSO DE VENDA

Indiferentemente aos canais escolhidos e suas potencialidades, o elo mais importante é a transparência nas informações de autoatendimento passadas ao cliente. Quando o cardápio é bem definido e as opções são explicadas de forma clara, elimina-se boa parte de problemas que possam ser gerados pelo atendimento, pois, muitas vezes, o atendente não sabe explicar precisamente o que compõe o prato ou como é feito.

Em termos gerais, o desconforto do cliente em relação ao produto ou a imagem da empresa são os dois maiores elementos de perda de receita. Todas as vezes em que o cliente faz uma pergunta ao atendente – em qualquer canal de venda – e não obtém resposta imediata é gerado um desconforto em relação ao produto. Por isso, é preciso que as estratégias de atendimento estejam sempre em dia na mente dos colaboradores.

Analise os canais de venda de seu negócio. Como poderiam ser ampliados, favorecendo o incremento do faturamento? No planejamento inicial do negócio, foram elencados canais de venda diferentes dos utilizados hoje? Foi realizado algum estudo sobre o investimento necessário para a inserção em novos canais? E o comparativo do quanto esse novo canal representaria em crescimento de marca e lucratividade?



Agora, responda no seu formulário:

*Como avalia seu conhecimento sobre os canais de atendimento e sua capacidade de implementá-los com eficiência?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



*Como você avalia a execução dos processos em seu negócio?*

*Há padrões rígidos ou cada etapa acontece de acordo com o colaborador que a executa?*

*Como a regularidade dos processos tem afetado ou beneficiado o empreendimento?*

*E os processos de compra, estão descritos e são usados adequadamente?*

*Há o controle do estoque?*

*Os processos de atendimento são de conhecimento de todos?*

No setor de serviços de alimentos, a criação de processos é ainda mais importante visto que o principal “fator de produção” é humano. Assim, levar muitas pessoas a produzir no mesmo padrão e trabalhar de forma harmônica são grandes desafios de gestão empresarial. Ao padronizar etapa por etapa, há a redução de erros, desvios e variações que podem comprometer a entrega final para o cliente.

Garantir o padrão de qualidade nos produtos e serviços e permitir a melhor gestão de todas as etapas do processo passa pela inserção de ferramentas de controle e gestão, como os Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

Os POP's devem ser utilizados em todas as atividades, iniciando por ações de higiene e segurança alimentar. Acompanhe abaixo:

- ✓ Nome do procedimento
- ✓ Local de aplicação
- ✓ Responsáveis pela tarefa elencados por cargos e não por nomes
- ✓ Responsável pela elaboração do POP
- ✓ Materiais envolvidos na tarefa
- ✓ Documentação de referência, como manuais, estatutos, guias de segurança etc
- ✓ Passo a passo do procedimento, incluindo etapas e sequência de realização, além da nomeação dos responsáveis por cada etapa
- ✓ Gráficos e fluxogramas, no caso de tarefas com alto grau de complexidade
- ✓ Perspectiva de revisão - o que deve ser feito pelo menos anualmente



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia





Ao pensar em processos para o melhor gerenciamento do negócio, quatro pontos devem estar na mente dos empresários: compras, produção, pessoal e investimentos. Acompanhe algumas dicas para incrementar cada uma destas etapas:

## COMPRAS

Planejar os recursos de forma direcionada com a produção real evita desperdícios de insumos, consumos e mão de obra. Também impede a aquisição de itens que ficarão parados (capital inerte) ou que podem ser inutilizados por perda de qualidade, como hortifrutigranjeiros. O ideal é que a produção seja o indicador do momento da reposição do estoque e não o inverso. Mesmo quando uma boa promoção surge, deve-se observar a data de validade e a capacidade de venda para evitar prejuízos.

## PRODUÇÃO

Estabilizar a capacidade produtiva significa produzir melhor, gastar menos e administrar o estoque. A produção alinhada ao consumo garante fluxo no faturamento. Para isso, é necessário adequar todo o movimento tanto na produção – evitando faltas ou desperdícios – quanto no financeiro – comprar bem e vender bem.

## PESSOAL

Manter uma equipe bem treinada e alinhada com os objetivos da empresa é o melhor investimento. Quando o efetivo do estabelecimento domina a operação, torna-se o maior bem do negócio. Funcionários capacitados geram receita, pois seu entendimento do contexto cria soluções imediatas, criativas e comprometidas.

## INVESTIMENTO

O investimento muitas vezes pode ser invertido. Ao analisar cada etapa dos processos internos são percebidas mudanças que trarão redução de custos, maior assertividade nas vendas e fortalecimento da empresa como um todo. É importante entender que o valor inicial do produto não pode ser traduzido somente pelo investimento financeiro imediato, mas pelo valor agregado total na otimização dos processos...



Agora, responda no seu formulário:

*Como avalia sua performance em relação a os processos em seu negócio?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



# DIAGNÓSTICO



Como está a gestão do seu negócio?

Quais são os indicadores de performance utilizados para avaliar o empreendimento?

Quais pratos mais contribuem para faturamento e lucro?

Você acompanha regularmente indicadores como lucratividade global e por prato?

Qual é seu maior fator de custo?

Qual o índice de perdas de insumos?

Onde estão as oportunidades de melhoria de eficiência?

Qual a periodicidade de reavaliação das fichas técnicas?



início



créditos



volta

segue

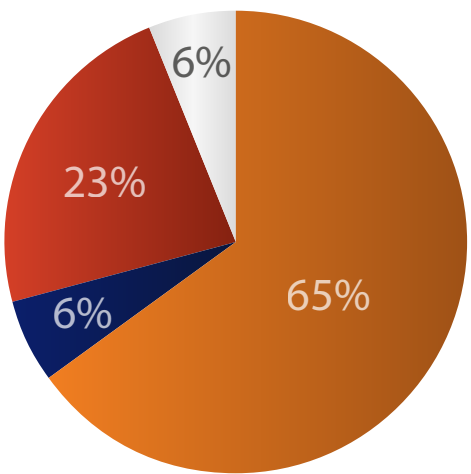


formulário

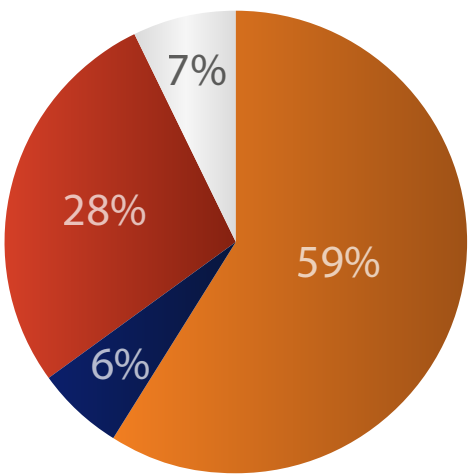
Na maior parte dos empreendimentos do setor, pela forte predominância de negócios independentes e de pequeno porte, a gestão é a realizada pelo próprio empresário. Isso significa a incidência direta sobre fatores críticos para o resultado, mas traz uma grande carga de atividades, responsabilidades e habilidades que poderiam ser delegada se os processos estiverem bem descritos.

## RESPONSÁVEIS NOS ESTABELECIMENTOS (%)

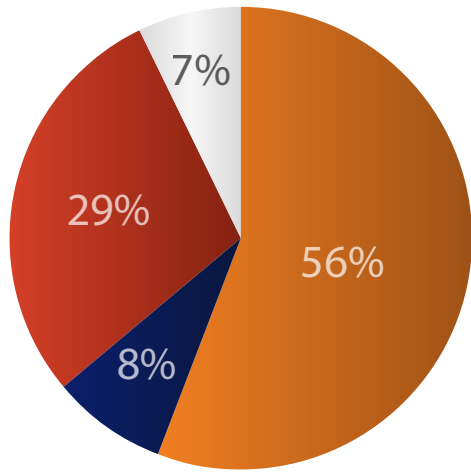
Outros Chef / Cozinheiro Gerente Proprietário



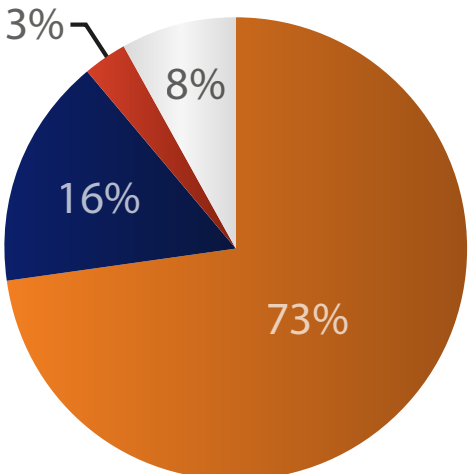
Menu - opções



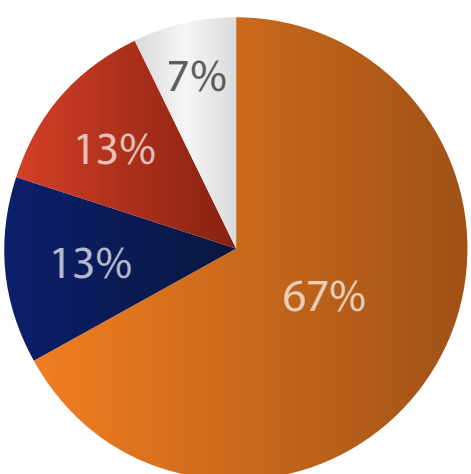
Receitas



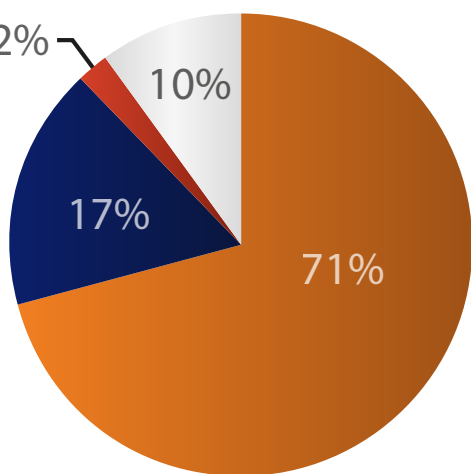
Ingredientes



Marcas - salão



Marcas - ingredientes



Execução de compras

Fonte: Painel Nacional de Operadores

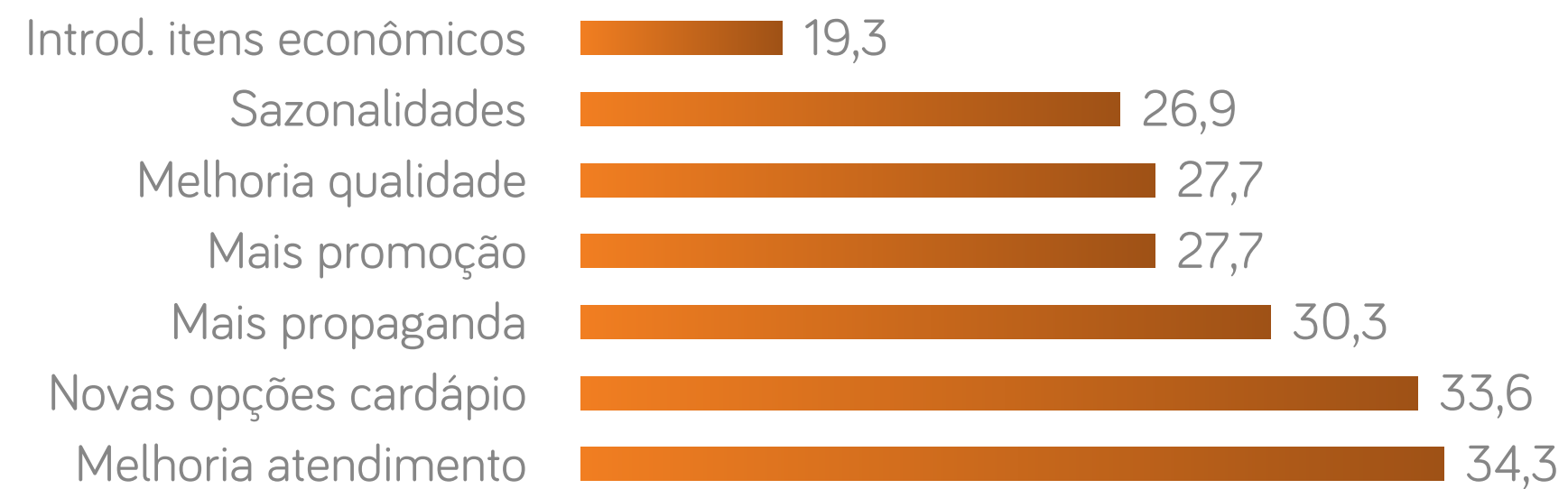
Clique **ESC** para sair da tela cheia





Dados do primeiro semestre de 2016 do [Painel Nacional de Operadores de Foodservice](#), mostram que entre 59% e 61% dos estabelecimentos tiveram lucro menor do que no ano anterior. Por outro lado, 13% dos empresários declararam aumentos de faturamento e de rentabilidade, o que sinaliza que há espaço para um desempenho superior, mesmo diante de um cenário turbulento, desde que o foco esteja em serviços, ativação do consumidor e execução superior que a concorrência.

## MOTIVOS PARA O CRESCIMENTO DO FATURAMENTO (%)



Fonte: Painel Nacional de Operadores de Food Service

Sondagens da [Food Consulting](#), em parceria com o [Sebrae](#), apontam para a lucratividade média mais próxima a 10% nos negócios de alimentação. Entre os itens que consomem a receita dos estabelecimentos estão, especialmente, o “CMV” (Custo das Mercadorias Vendidas) e a mão de obra. Somados, estes dois grupos representam 54,4% da receita e são os que mais refletem o tipo e a especialidade do negócio – o que demanda a gestão apurada para evitar desperdícios, estudar reduções ou otimizar recursos.



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia sua prática de gestão?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue

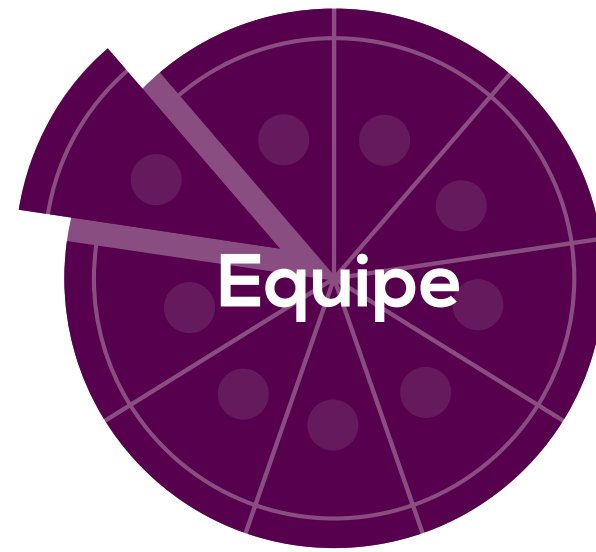


formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



*Os funcionários do seu negócio têm condições de responder as perguntas básicas dos clientes sobre os produtos e os serviços prestados pela empresa?*

*Há apenas o atendimento ou há uma superação de expectativas dos clientes?*

*Quais princípios de hospitalidade são implantados como parte dos valores da empresa?*

A equipe de atendimento de uma empresa é fator decisório no sucesso dos negócios. Colaboradores que recebem treinamentos e capacitações constantes têm muito mais chances de executar o papel dos atendentes ideais do que aqueles que são contratados por já ter “experiência anterior”. Manter a equipe de atendimento ligada aos valores e aos conceitos do negócio é fundamental para o bom desempenho da função.

### CONCEITOS BÁSICOS DE HOSPITALIDADE:

1. Comprometimento
2. Cordialidade
3. Espírito de serviço
4. Generosidade
5. Ética
6. Respeito



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia sua performance em relação à equipe?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## DIAGNÓSTICO



*Ao olhar o que acontece no Brasil e no mundo, quais as possibilidades de incrementar o seu negócio e sair na frente da concorrência?*

*Qual a sua participação em feiras, exposições, debates e palestras sobre o mercado de Alimentação Fora do Lar?*

*Você está ligado às oportunidades que se apresentam?*

O mercado de Alimentação Fora do Lar é um dos que mais se movimenta em relação às tendências e às novas oportunidades.

Observe que, mesmo em cenários complexos como o atual, há a demanda por produtos e serviços que sejam adequados a este novo momento de consumo. Pesquise como outras empresas estão se movimentando na criação de novas oportunidades, converse com seus consumidores e equipe e entenda que muitos negócios estão ampliando os lucros ao usar as adversidades para criar oportunidades.



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia sua performance em relação às oportunidades?*



MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



Depois da análise dos eixos, que ajudam a diagnosticar o dia a dia do negócio, é hora de parar para pensar nos quatro macrotemas:



INOVAÇÕES



COCRIAÇÃO



PROPÓSITO



POSICIONAMENTO

Esses conceitos podem trazer boas ideias para incrementar o futuro do empreendimento em mudanças na gestão, nos produtos, nos serviços, nos formatos de atendimento aos clientes, no engajamento da equipe de profissionais etc.

Acompanhe nas telas seguintes os tópicos e marque no formulário de [AUTODIAGNÓSTICO](#) para dar continuidade à autoavaliação.



MUITO  
ALTO

5



ALTO

4



MÉDIO

3



BAIXO

2



MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## INOVAÇÕES

*Qual a última inovação inserida no negócio?*

*Aconteceram mudanças no cardápio, no ambiente, nos processos, na comunicação ou em alguma outra área ao longo dos últimos três meses?*

*Inovar faz parte da rotina ou você espera ver os concorrentes inserirem as novidades para correr atrás dos prejuízos?*

*Há a postura de implementar inovações de outros setores no negócio?*

Uma atitude que favoreça a inovação garante novas oportunidades para o negócio, os produtos, os serviços, os processos e a equipe gerando valorização por parte dos clientes e do mercado. A gestão criativa e inventiva permite o desenvolvimento de novas soluções e abre portas para realizações a partir de tendências, o que naturalmente eleva a imagem do negócio e do que é oferecido.



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia sua performance em relação à inovação?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia





## COCRIAÇÕES

*Como a sua equipe analisa o negócio?*

*Como pode contribuir para tornar o empreendimento mais eficiente e atrativo?*

*Como está a cocriação com os clientes?*

*Eles e elas têm voz?*

*Há uma sistemática para captar sugestões e comentários?*

*Como o negócio lida com reclamações?*

Uma das grandes tendências em todos os mercados é pensar e criar o negócio junto com clientes internos e externos e parceiros, multiplicando o potencial das ideias. Reunir, estimular e ouvir a opinião dos colaboradores são excelentes formas de cocriação de novos serviços, produtos e oportunidades.

Muitas sugestões lucrativas e inovadoras foram criadas por consumidores a partir de meios de diálogo disponibilizados pelas empresas.

Cocriar dá ao consumidor a possibilidade de desenhar o exato produto que precisa ou deseja e a empresa a oportunidade de desenvolver novas motivações e lucros.



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia sua performance em relação às cocriações?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia



## PROPÓSITO

*Qual é o propósito do seu negócio?*

*Você apenas produz e vende comida ou quer proporcionar uma experiência sensorial e emocional diferenciada?*

*Como você quer que os consumidores se sintam após a degustação dos alimentos?*

*O propósito do negócio está claro para os envolvidos: colaboradores, fornecedores e parceiros?*

*O que você poderia fazer para deixar o propósito do negócio ainda mais claro para todos, incluindo os consumidores?*

O propósito deve ser um dos direcionadores do negócio, pois é necessário ir além da simples produção e venda de alimentos para promover um momento de experiência sensorial. Ao criar a experiência do cliente, inicie as reflexões pensando no público consumidor e no que gostaria de encontrar se fosse você, empresário, o cliente.



Agora, responda no seu formulário:

*Como avalia sua performance em relação ao propósito no seu negócio?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia





## POSICIONAMENTO

O estabelecimento deve estar sempre alinhado com as necessidades e os desejos do cliente. Se o posicionamento é de restaurante comercial, por exemplo, o tempo é um fator predominante para a satisfação do cliente. Isso significa que o autosserviço e o atendimento devem trazer maior agilidade e conforto nas operações. Lembre-se sempre de que o posicionamento dará o tom de todo o negócio – dos produtos, dos serviços, da ambiência e da experiência que será vivenciada pelo consumidor.

SIM - Sistema de Inteligência de Mercado do Sebrae

Para definir ou refletir sobre o posicionamento do negócio, faça uma pesquisa com respostas rápidas, simpática, divertida, atual e que não obrigue o cliente a pensar muito. Com uma amostragem de 10 clientes por dia, durante quatro semanas, será possível conhecer a distância entre o que é oferecido e o que o seu cliente deseja.

### PESQUISA TAMBÉM PARA ATENDIMENTO

Aplique o teste também com a equipe de atendimento. Tabule os resultados no sentido de “como nos vemos”. Compare com a visão dos clientes e perceba se a forma de trabalho atual é a desejada pelo cliente. Em seguida, faça os ajustes necessários para valorizar a clientela.

A pergunta aqui é:

*A empresa está sendo vista pelo público-alvo como gostaria de ser percebida?*

*Como incrementar o posicionamento do negócio?*

*Como melhorar a percepção de consumidores e colaboradores?*



Agora, responda no seu formulário:

*Como avalia sua performance em relação ao posicionamento?*

MUITO  
ALTO

5

ALTO

4

MÉDIO

3

BAIXO

2

MUITO  
BAIXO

1



início



créditos



volta

segue



formulário

Clique **ESC** para sair da tela cheia





# FATORES DE SUCESSO

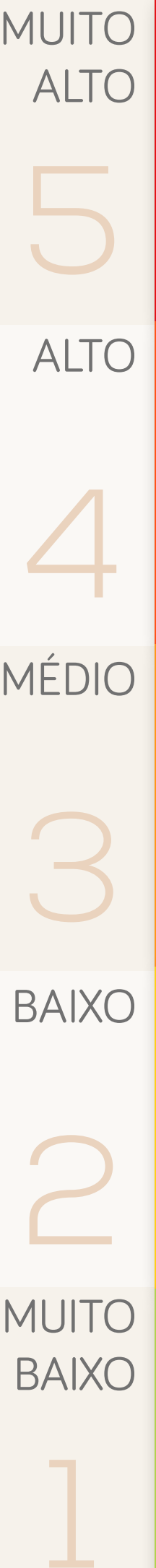


Os fatores-chave de sucesso de um estabelecimento de Alimentação Fora do Lar estão diretamente ligados ao quanto o empresário conhece e domina as operações do empreendimento. Pesquisa feita pelo Sistema de Inteligência de Mercado do Sebrae (SIM) listou os 12 principais fatores-chave de sucesso para o negócio de bares e restaurantes. Observe atentamente os doze itens e perceba em quais sua empresa está inserida ou tem pontos a melhorar.

## FATORES-CHAVE DE SUCESSO EM BARES E RESTAURANTES



Agora, responda no seu formulário:  
*Como avalia os fatores de sucesso do negócio?*



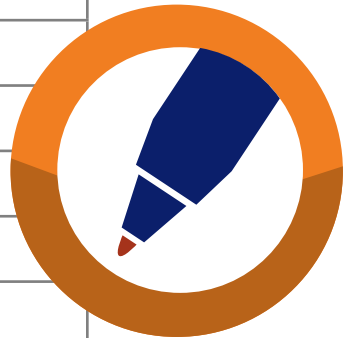
# RESUMO DA FASE DE AVALIAÇÃO

Ao longo desta trilha, você avaliou o diagnóstico, o posicionamento e os fatores de sucesso do seu negócio e marcou na planilha as notas para cada um destes 14 itens.



Agora, preencha para formar o gráfico, como neste exemplo:

	muito baixo 1	baixo 2	médio 3	alto 4	muito alto 5
Mercado					
Clientes					
Concorrentes					
Produtos e serviços					
Canais de atendimento					
Processos					
Gestão					
Equipe					
Oportunidades					
Inovações					
Cocriação					
Propósito					
Posicionamento					
Fatores de sucesso					



Reveja o resumo da análise no seu [AUTODIAGNÓSTICO](#).

Selecione até 3 áreas onde você precisa melhorar.

Se quiser, pode anotar na página seguinte do formulário as primeiras ideias para as melhorias que realizará.

Agora que analisou profundamente seu negócio, você pode passar para a definição de estratégias.

## AUTODIAGNÓSTICO



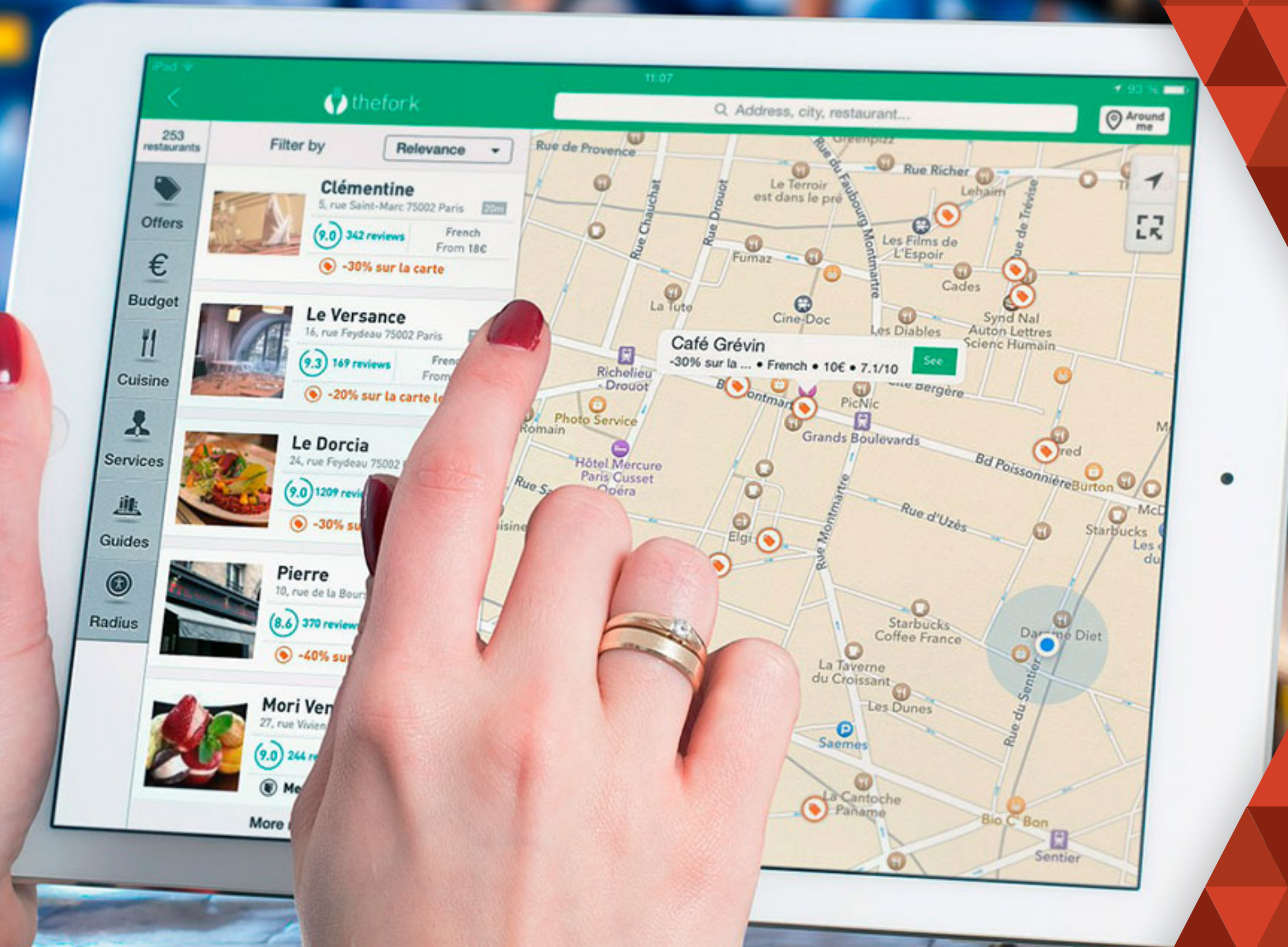
volta

segue





# ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO





Para fazer parte de um mercado em constante movimento, dentro de cenários financeiro e político desfavoráveis, é preciso ter muito conhecimento sobre os pontos que acercam o negócio. Atualmente, a relação do cliente com o estabelecimento não se limita mais a sequência: pediu – recebeu – pagou – saiu. Hoje, sem estímulos para frequentar o bar ou o restaurante, o cliente não é fidelizado, e com facilidade passa a frequentar lugares mais distantes em busca de algo a mais.

Em tempos de internet e da infinidade de aplicativos que norteiam as escolhas por novidades, distância ou promoções, é necessário saber exatamente o que o seu público deseja ou que público você deseja. Independentemente do tipo de posicionamento a ser adotado pelo negócio, é necessário que essa atitude permita a realização das funções do empreendimento de forma diferente da concorrência e leve à valorização pelos consumidores.



início



créditos



volta

segue





É importante entender ainda que é o posicionamento que dará o tom geral do negócio. Esse conceito tem ainda o potencial de aumentar ou diminuir os lucros e impactará diretamente a gestão a ser adotada. Resumindo, posicionar o empreendimento é criar a personalidade do negócio.

Em muitos casos, reavaliar o empreendimento como um todo e tomar medidas que vão de encontro com as necessidades atuais dos consumidores são as únicas formas de sobrevivência do negócio. Se você acha que a marca não é percebida como gostaria, faz-se necessário um trabalho de reposicionamento, ou seja, são necessárias correções nas estratégias do empreendimento para que o consumidor possa ter uma percepção correta do que está sendo proposto.

Se necessário, revise inclusive se a sua proposta ainda é a melhor opção no momento. Partindo desse ponto, reposicione o negócio mantendo os pontos positivos, gerenciando os negativos e criando novas oportunidades de atuação. Perceba ainda se seu negócio está alinhado com a proposta de entrega de produtos, serviços e experiências para o consumidor.







# ESTRATÉGIAS DE MERCADO





início



créditos



volta

segue



As estratégias para os negócios do setor de bares e restaurantes devem ser definidas a partir daquilo que importa para o público-alvo. Acompanhem alguns pontos que devem ser analisados em profundidade:

## A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Atualmente, por vários motivos e em todos os tipos de varejo, o que define o sucesso é a experiência que o consumidor tem com o estabelecimento. É claro que os alimentos e as bebidas são as bases dos negócios de Alimentação Fora do Lar, mas o consumidor não vai ao estabelecimento esperando apenas por isso. O cliente quer combinar a refeição com uma série de outros elementos, como ambiência, serviço, atendimento e até entretenimento. Estes elementos têm peso decisivo na avaliação da experiência.

Assim, se a experiência global com o estabelecimento foi boa, o cliente não só voltará como se tornará um promotor positivo do negócio. Já se a vivência for negativa, o consumidor possivelmente nunca voltará e ainda divulgará em seus canais de preferência (boca a boca, redes sociais, sites especializados etc).





No mercado de bares e restaurantes, os principais elementos que compõem a experiência do consumidor são:

- Ambiente: arquitetura, circulação, visibilidade, decoração, cores, som, aromas e conservação.
- Acessórios: talheres, toalhas, guardanapos e galheteiro.
- Localização: bairro, proximidade, fluxo, facilidade de acesso, conveniência e estacionamento.
- Pontos de contato diretos: recepcionista, garçom, atendente, equipe de bar, maître, sommelier, gerente e proprietário.
- Pontos de contato indiretos: sites, redes sociais, aplicativos, telefone e promotores.
- Serviço: cortesia, atenção, velocidade, informação, preparo e simpatia.
- Tecnologia: wi-fi, meios de pagamento, meios de reserva, aplicativos e menu digital.
- Meios de pagamento: dinheiro, cartões e vouchers.
- Comunicação e ativação: mensagens, peças publicitárias, promoções, descontos, incentivos, brindes, propaganda, programas de fidelização e atrações.
- Preço: absoluto (R\$), taxa de serviço e comparativo à concorrência.
- Detectados o perfil do cliente e o que espera do estabelecimento, é o momento de analisar o rumo do negócio e, conseqüentemente, avaliar o plano estratégico.



início



créditos



volta

segue



Clique **ESC** para sair da tela cheia



# ESTRATÉGIAS DE MERCADO



## O LOCAL

O principal fator de decisão do cliente pelo local é a proximidade do estabelecimento com sua localização, seja no escritório, em casa, no local de estudo etc. A falta de tempo confortável para realizar refeições leva à exigência por conveniência, rapidez e praticidade. Estima-se hoje que o brasileiro tenha perto de 45 minutos para almoçar nos dias úteis.

### FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DO LOCAL (%)



Fonte: Ipesos Observer Brasil/Mintel



## O PREÇO

Após definir a localização, surge por parte do consumidor o fator “bom preço para levar a família”, que tem relação direta com as refeições de lazer e entretenimento. Neste caso, ter preço acessível é crítico para o sucesso, especialmente nos dias de hoje. É importante ter em mente que bom preço não significa o preço mais baixo ou independente de um bom padrão de qualidade.



## O SERVIÇO

No mercado de Alimentação Fora do Lar, o serviço é item fundamental para a satisfação, a retenção e a propagação dos negócios do estabelecimento. Por isso, invista sempre para que os colaboradores proporcionem a melhor experiência para os clientes.

Para enfrentar a concorrência, as empresas devem usar como base a diferenciação de seus produtos e serviços, tornando-os cada vez mais atrativos para a fidelização e a conquista de novos clientes.

Uma vez analisados e definidos os pontos a seguir, já está formada uma linha estratégica a ser trabalhada na empresa. Os pontos focais para as estratégias são: tendências e estruturas física e humana.





# ESTRATÉGIAS DE MERCADO



## TENDÊNCIAS

Para manter a atenção do cliente, o negócio deverá ser atualizado com novos produtos e serviços para sair na frente da concorrência. Sempre que um novo modelo de negócios surge, outros negócios serão afetados de forma mais ou menos drástica. Por exemplo, as hamburguerias artesanais surgiram com força total, têm clientela cativa e retiraram espaço de mercado das grandes marcas industrializadas.

Os empresários que incluíram hambúrgueres artesanais em seus cardápios perderam menos clientes dos que os que não acompanharam a tendência. Os novos sabores e as novas formas de servir, com a utilização de tábuas, cones e cestinhas, tiveram como adeptos uma grande parte da clientela que está disposta a pagar pela diferenciação e desfrutar de novas experiências alimentares.

É preciso estar atento, pois o conceito de alimentação está mudando a cada dia e o empresário precisa buscar essas novas informações para garantir e ampliar sua posição no mercado.



## CARDÁPIO VARIADO/ MIX DE PRODUTOS

O cardápio é variado o suficiente para atrair e manter um grupo diversificado de clientes? Quando foi a última vez em que foi feita a revisão das ofertas ou o lançamento de alguma novidade? O negócio utiliza a sazonalidade para agregar valor aos pratos e ter uma receita financeira melhor? Em relação ao seu concorrente, o mix de ofertas está adequado? Um cardápio variado com um mix de produtos direcionado ao público-alvo é fundamental para garantir a melhor experiência para o cliente e o atendimento às suas necessidades e desejos.



## INGREDIENTES DE ALTA QUALIDADE

Como você informa ao seu cliente que utiliza produtos frescos ou de alta qualidade? O cardápio tem um bom descritivo? Há informações sobre a procedência dos produtos especiais? Os funcionários sabem descrever de forma atrativa os itens do cardápio? Valorizar os ingredientes de alta qualidade inseridos nos pratos é também demonstrar a preocupação de oferecer o que há de melhor para o consumidor. Por isso, essa mensagem deve ser reforçada pela equipe de colaboradores e também em todos os materiais de comunicação e marketing do negócio.





## ESTRUTURA FÍSICA

A estrutura física do estabelecimento deve ser agradável o suficiente para manter o cliente o maior período de tempo com conforto para consumir. Alguns pontos deverão ser estrategicamente analisados como forma de aumentar as vendas.



## AMBIENTE ACOLHEDOR

Verifique se o ambiente oferecido ao cliente é de fato tão acolhedor quanto você acha. As cadeiras são confortáveis? A luz é incomodativa ou dificulta a leitura do cardápio? O ambiente é barulhento ou falta sonorização? O cheiro da cozinha invade o salão? Qual o tempo médio dos clientes no restaurante? Você aplica o conforto visual no estabelecimento? O desenvolvimento de um ambiente acolhedor é fundamental para garantir uma experiência positiva do consumidor. A ambiência também dirá muito sobre o tipo de produtos e serviços que estarão disponíveis.

Outro aspecto fundamental, especialmente se o estabelecimento recebe pessoas abaixo de 50 anos, é disponibilizar rede aberta de internet. Há um incontestável desejo dos consumidores de estarem conectados, seja realizando uma refeição do dia a dia ou em um encontro com amigos ou família.

Muitos empresários relutam em disponibilizar internet para os consumidores, especialmente pelo fato de que isso aumenta o tempo de permanência do cliente no estabelecimento – diminuindo a rotatividade das mesas – mas o impacto entre retenção e atração de clientes costuma compensar alguma redução da rotatividade.

Invariavelmente, a recomendação é estabelecer regras para a disponibilização da internet, como definir um tempo para o uso gratuito (30 minutos), dar o acesso em troca de um “check-in” do cliente na sua página do Facebook etc.





início



créditos



volta

segue



## FIQUE DE OLHO!

- 54% dos internautas usam suas assinaturas de internet para acessar as redes sociais diariamente...
- ...mas não compram pacotes de dados adicionais de 3G e 4G
- São fortes usuários da internet, que topariam fornecer dados pessoais em troca de acesso Wi-Fi (80% delas)



## LOCALIZAÇÃO

O quanto você explora o seu ponto comercial? Para frequentar o restaurante é necessário ir de carro? Há estacionamento próximo? A localização favorece o serviço de delivery? O público-alvo gosta de receber ou comprar por outros canais? É fácil encontrar o restaurante? Existem indicações suficientes ou um letreiro com indicações claras? Facilitar a localização do bar ou do restaurante por parte do cliente é importante, não só para garantir sua ida real ao estabelecimento (e não para a concorrência porque a encontrou primeiro), mas também porque eventuais contratempos podem fazer com que tenha uma experiência pior com o estabelecimento.



# ESTRATÉGIAS DE MERCADO



## ESTRUTURA HUMANA



### ATENDIMENTO

A equipe de atendimento ao cliente é devidamente treinada? A imagem que a empresa passa para o cliente é focada na hospitalidade? Os funcionários são integrados com os objetivos da empresa? Todos sabem responder às perguntas pertinentes ao seu negócio? Lembre-se de que os colaboradores são os porta-vozes do negócio no atendimento ao cliente. Assim, quanto mais afinado estiver o discurso e mais atencioso for o atendimento, maiores as chances de fidelização.



### CAPACITAÇÕES

A equipe de cozinha recebe treinamento regularmente? Há o aprendizado de novas técnicas? A equipe participa das reuniões para revisão e sugestões de cardápio? Manter a equipe afiada garantirá uma entrega de excelência para o consumidor, além de permitir que a oxigenação de ideias e técnicas levem à criação de novos pratos, receitas e possibilidades.



início



créditos

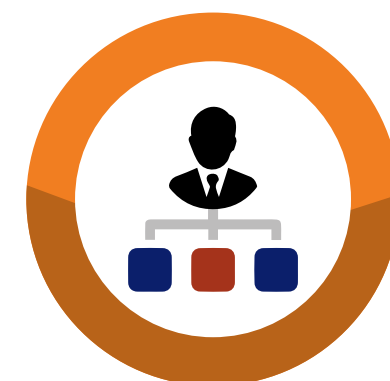


volta

segue







## O DESAFIO DA GESTÃO

O complexo da cozinha, que é o coração da empresa, é um dos mais difíceis de se controlar no setor de Alimentação Fora do Lar. A perecibilidade dos alimentos somada à falta de controle ou técnica da maioria dos negócios mascara perdas ou desperdícios que poderiam representar grandes mudanças nos resultados financeiros.

Por outro lado, a ausência de mão de obra especializada aliada ao não uso de ferramentas gerenciais como fichas técnicas, armazenamento correto, controle de estoque, planejamento da produção, compras e fortalecimento da relação com os fornecedores, faz com que todo o processo permita a criação de um abismo entre o que se compra e o que se vende.

Como ligar todos esses pontos para uma gestão sólida? Como aplicar essas ferramentas na minha empresa? Acompanhe algumas ferramentas gerenciais nas próximas telas.



início



créditos



volta

segue



Clique **ESC** para sair da tela cheia



## FERRAMENTAS GERENCIAIS



## FICHAS TÉCNICAS

São procedimentos de padronização dos processos de produção. A ficha técnica é a receita olhada pelo ângulo técnico. Deve conter todos os insumos e suas quantidades, utensílios e equipamentos necessários, bem como o passo a passo da preparação. É um guia para quem produz e para quem planeja. Através da ficha técnica, sabe-se a per capita e o valor da preparação para cada porção. Quando os insumos das fichas técnicas são inicialmente agrupados e posteriormente somados, geram a lista de compras e as quantidades utilizadas de cada item por determinado tempo. Com essas informações, o gestor poderá organizar as compras por segmento de mercadorias. Saberá ainda quando e quanto comprar para manter o estoque mínimo garantido sem desperdício ou investimentos desnecessários.

### IMPORTANTE!

As fichas técnicas uma vez precificadas deverão ser constantemente revisadas pelo gestor, pois a cada safra os valores dos produtos oscilam. Aproveitar a sazonalidade dos produtos para garantir a qualidade e o preço é uma importante ferramenta para equilibrar os custos e criar novidades no cardápio para atrair clientes novos e manter os habituais.

**FICHA TÉCNICA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS, PRODUÇÃO E CUSTOS DE ALIMENTOS**

**SEBRAE**

Nome da Preparação: **BÉCHAMEL CLASSICO**

Preparado por:   
Rendimento: 1,000   
Porções: 10   
Porções: 0,100

custo por porção: **R\$ 0,62**

**TEMPO / RENDIMENTO / CONSERVAÇÃO**

Preparo prévio:	h	min	Cocção:	h	min
Tempo Médio de Preparação:					
Conservação:	Refrigerado	1C	dias		
	Congelado	1C	dias		

**DESCRIÇÃO DA PREPARAÇÃO:** molho de base

**INFORMAÇÕES NUTRICIONAIS:** contém glúten, contém lactose

ITEM	LISTA DE INSUMOS - DESCRIÇÃO	UNID. MED.	QTD	CUSTO / UNIDADE	VALOR TOTAL CUSTO
1	manteiga sem sal	kg	0,050	R\$ 12,00	R\$ 0,60
2	farinha de trigo	kg	0,050	R\$ 3,50	R\$ 0,18
3	leite integral	litro	1,000	R\$ 3,80	R\$ 3,80
4	sal	kg	0,005	R\$ 8,00	R\$ 0,04
5	pimenta-do-reino branca	kg	0,005	R\$ 18,00	R\$ 0,09
6	noz moscada	kg	0,002	R\$ 45,00	R\$ 0,09
7	cebola média	kg	0,120	R\$ 3,20	R\$ 0,38
8	cravo-da-índia	kg	0,040	R\$ 26,00	R\$ 1,04
9	folha de louro pequena	kg	0,020	R\$ 1,00	R\$ 0,02
10					
<b>CUSTO TOTAL DA PREPARAÇÃO:</b>					<b>R\$ 6,24</b>

**PROCEDIMENTOS - PREPARO PRÉVIO**

1	Descasque e higienize a cebola. Parta no meio no sentido vertical.
2	Prenda as folhas de louro na cebola com os cravos

**PROCEDIMENTOS DO MOLHO CLÁSSICO - PREPARO / COCÇÃO**

1	Numa frigideira pequena aqueça a farinha sem dourar, misture a manteiga e retire do fogo. Deixe esfriar.
2	Cozinhe a cebola no leite em fogo baixo sem deixar ferver até que fique macia.
3	Retire a cebola com uma escumadeira, junte e dissolva a pasta de farinha de trigo e manteiga.
4	Quando o molho estiver liso e brilhante tempere com o sal, a pimenta e a noz moscada
5	
6	

Clique **ESC** para sair da tela cheia



# ESTRATÉGIAS DE MERCADO



## ESTOQUES

São alimentados pela lista dos insumos utilizados nas preparações, suas quantidades e a periodicidade em que são feitas as produções. Na grande maioria dos estabelecimentos de Alimentação Fora do Lar, um dos custos mais elevados é o do hortifrúti, pois é feito diariamente ou, no máximo, de dois em dois dias por conta da perecibilidade, principalmente das folhosas. No segundo lugar, quase em igualdade de condições e custos, estão as proteínas, seguidas pelos laticínios e pela mercearia. Material de limpeza, descartáveis e todas as outras categorias devem receber a mesma atenção, considerando que são produtos de validade estendida e não perecíveis.



## PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

Os estabelecimentos de Alimentação Fora do Lar giram em torno da cozinha. Por esse motivo, o espaço deve ser planejado fisicamente, de forma a otimizar os processos, evitar desperdícios e garantir o preparo de alimentos de forma funcional, produtiva, com qualidade e segurança alimentar. Todo o planejamento da produção deverá ser baseado na otimização do tempo, dos insumos, dos profissionais e dos equipamentos. De acordo com o cardápio, são organizadas as rotinas da cozinha. Em restaurantes à la carte, a parte mais importante é o pré-preparo (ou Mise en Place). O pré-preparo é quando tudo é higienizado, pesado, cortado e planejado para que, no momento em que chegar o pedido do cliente, tudo esteja em seu lugar para maior agilidade e menor tempo de preparo. Dentro do pré-preparo e do planejamento da produção devem-se aplicar técnicas de cozimento e conservação para agilizar o processo e aumentar a vida de prateleira (validade) dos produtos comprados em maior quantidade. Por exemplo, quando o comprador encontra uma boa oferta de aipim, ele compra em quantidade para aproveitar o preço. Cabe à cozinha, descascar, higienizar, porcionar e armazenar as quantidades ideais para uso sequencial e congelar o excedente. Esse procedimento deverá ser padronizado para todos os tipos de alimentos.



Anote as ideias que mais se adequam ao seu negócio neste momento no [PLANO DE AÇÃO](#), página 3 do formulário.



A group of diverse people are seated at a restaurant table, celebrating. Several individuals are holding up wine glasses filled with red and white wine, clinking them together. The man in the foreground on the left is smiling broadly and holding a glass of red wine. The woman next to him is also smiling and holding a glass. In the background, other guests are visible, some holding glasses. The table is set with plates of food, including a dish with green vegetables and a bowl of soup. The restaurant has a warm, ambient lighting with a large arched window in the background.

# AÇÕES DE PROMOÇÃO



## Pense diferente e faça a diferença.

Para gerar novos resultados de acesso a mercados, é preciso potencializar vendas, explorar oportunidades, ver o que ainda está oculto e, principalmente, investir em ações inovadoras.



Acompanhe abaixo algumas ideias concretas que podem apoiar na revitalização do negócio e no aumento dos lucros dos bares e restaurantes.

*Inspire-se nestas sugestões e possibilidades e vá além.*







início



créditos

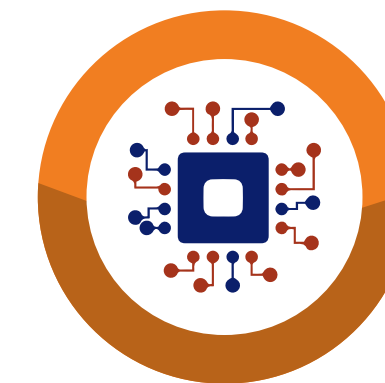


volta

segue



A melhor propaganda é o cliente satisfeito. A melhor campanha de marketing é aquela que vem de forma espontânea e com o testemunhal de quem indica. É o famoso boca a boca, que tem muitas vantagens: além de ser mais eficaz, por ter credibilidade de quem experimentou, é gratuito. Os comentários positivos e o aumento indireto das vendas também podem ser estimulados através de descontos para quem faz aniversário ou da criação de pratos especiais para quatro ou cinco pessoas.



## A QUESTÃO DA TECNOLOGIA

Entre as maiores questões estratégicas do mercado de Alimentação Fora do Lar, estão os pedidos online, os pagamentos por celular e os serviços de entrega (delivery). Além destes três pilares, outro que ganha dimensão é a presença dos estabelecimentos na internet através de sites ou redes sociais.

Pesquisa do [Meio&Mensagem](#) de outubro de 2016 indica muitas evidências da grande e crescente importância da inserção dos negócios de Food Service na internet:

- 58% da população brasileira acima de 10 anos está conectada
- 55% dos domicílios tem banda larga móvel ou fixa
- Mais de 81 milhões de brasileiros se conecta pelo smartphone
- 20% dos brasileiros só se conectam via celular
- Os brasileiros têm, em média, 4 contas de redes sociais
- 78% tem todas as contas abertas no mobile simultaneamente
- A tecnologia permeia quase todos os alicerces da experiência



## AÇÕES DE PROMOÇÃO

A participação do negócio nas redes sociais é cada vez mais importante. Porém, é preciso considerar qual dos espaços online será utilizado, a estratégia e o conteúdo. Por exemplo, o Facebook continua sendo extremamente importante, mas o WhatsApp já tem uma utilização superior ao Facebook. Acompanhe no gráfico:

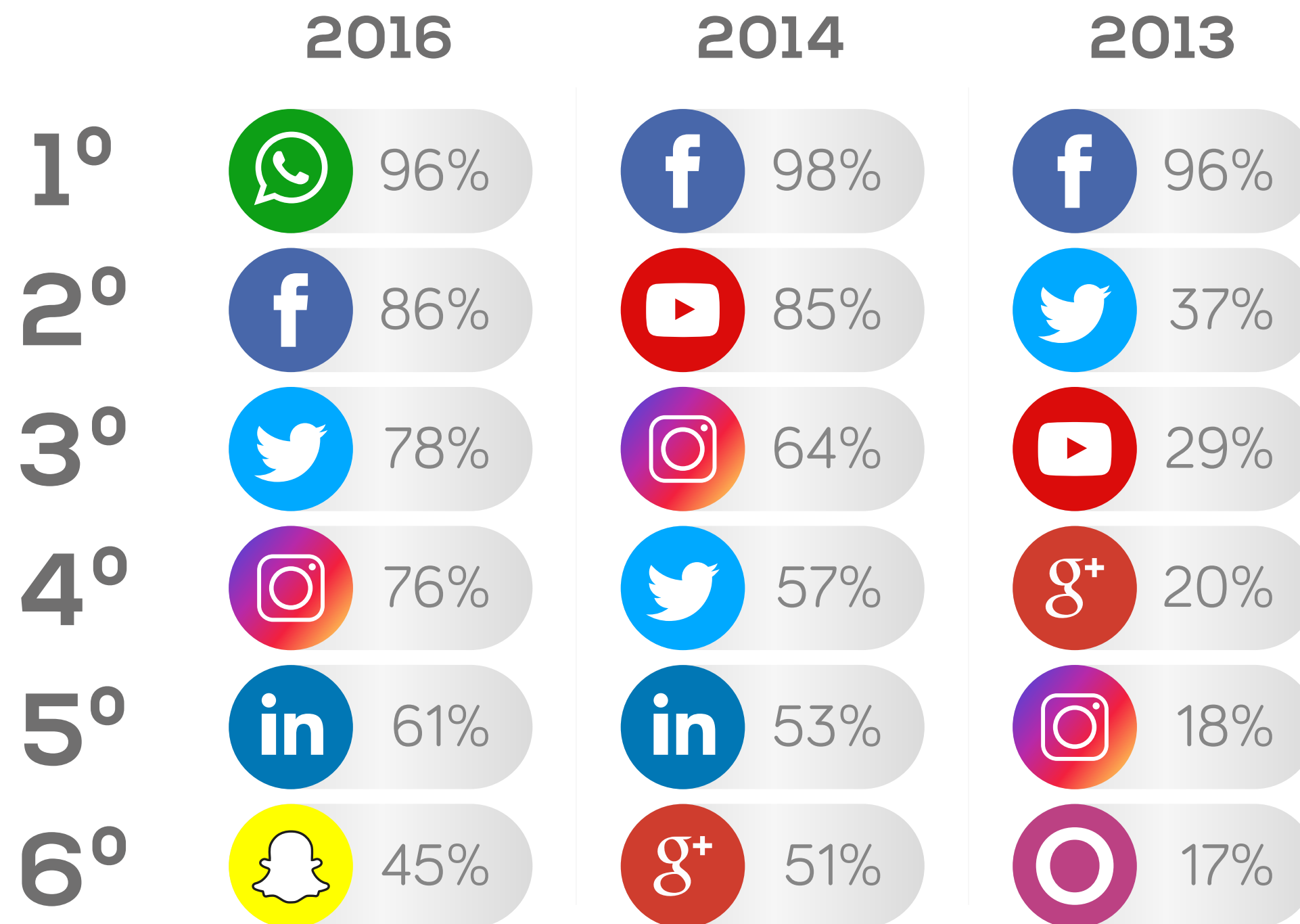
Cada vez mais os clientes irão até o estabelecimento a partir de alguma pesquisa na internet, incluindo avaliações realizadas por outros consumidores. Eles e elas estarão em busca não apenas do bar ou restaurante, de forma específica, mas por algo em especial, como um prato, especialidade, conveniência de localização, faixa de preço etc.

Por conta disso, os sites especializados em viagens, gastronomia e na região são os principais geradores de demanda para os restaurantes. Será através deles que o consumidor vai se informar e definir as melhores alternativas de onde quer ir.

Apenas para exemplificar, em uma pesquisa realizada no Google, no mês de outubro de 2016, com a frase “restaurante no Rio de Janeiro”, as 10 primeiras respostas mostraram apenas sites especializados e nenhum estabelecimento específico.



Fonte: consulta no Google com a tag “restaurante no Rio de Janeiro” em 31/10/2016



Fonte: pesquisa Hábitos e Comportamentos dos Usuários de Redes Sociais - e.lifegroup



início



créditos



volta

segue



Clique para sair da tela cheia





## AÇÕES DE PROMOÇÃO

Estimular que os consumidores repercutam positivamente sobre a experiência que tiveram no estabelecimento em sites e redes sociais levará à ampliação da demanda, seja de novos clientes ou daqueles que já conhecem o negócio.

Esse cenário indica que a gestão do negócio de Alimentação Fora do Lar não se limita apenas ao ato de comprar, produzir e vender alimentos. Para se posicionar no mercado é necessário ter uma visão muito além dessa tríade. É preciso olhar o panorama de forma mais ampla, levando em consideração a inovação, as tendências, a tecnologia, as capacitações e as estratégias – que são os meios para novos acessos ao mercado.

Dentro desse universo online existe uma infinidade de formas de comunicação: mensagens de promoções para happy hour, descontos para grupos, brindes em datas comemorativas ou propagandas de eventos. É fundamental traçar estratégias que levem os diferenciais do negócio até o conhecimento do cliente através dos meios de comunicação que usa.

Através dos formatos digitais, a empresa tem a oportunidade de dialogar e promover o estímulo ao consumidor em casa, no trabalho ou mesmo durante uma viagem. Assim, deve haver uma mudança de atitude entendendo que o bar ou o restaurante não pode mais ser um comércio passivo na espera da chegada do cliente.

Informar ao cliente sobre os novos pratos, horários ou produtos promocionais dão movimento ao seu negócio. Quando o cliente é informado sobre novidades ou “vantagens”, fica claro que o seu estabelecimento está em movimento e que de alguma forma ele deve acompanhar.

Cartões fidelidade, descontos em horários fora do pico de movimento, e todos os tipos de incentivo à frequência e consequentemente ao consumo devem ser largamente divulgados através de folders, banners e principalmente nas redes sociais do seu negócio. Quanto mais você divulga, proporciona inovações e um bom custo benefício, mais seu cliente se fideliza e se torna um aliado na melhor forma de divulgação: o boca a boca.



### FIQUE DE OLHO!

Podemos dizer, sem medo, que a tecnologia irá redefinir a experiência nos restaurantes, ou até o que será esta experiência! Assim, mesmo que gradativamente, é crítico que você comece a pensar desde agora o que fará na internet e nas redes sociais, em que plataformas proporcionará pedidos online e delivery, e também quando implantará meios de pagamentos via celular.



Você chegou ao final da trilha e ao início das mudanças no negócio!

Ao seguir todos os passos e saber mais com as informações oferecidas, criou um plano de ação com potencial para incrementar, positivamente e de diversas maneiras, seu empreendimento. Lembre-se, porém, que esses são apenas os primeiros passos.

Revisite a trilha de tempos em tempos e conte sempre com o Sebrae da sua região. Somos especialistas em pequenos negócios!



Trilha de acesso à mercado

# Bares e Restaurantes



**ESPECIALISTAS EM  
PEQUENOS NEGÓCIOS**

0800 570 0800

[www.sebraerj.com.br](http://www.sebraerj.com.br)

