

2006

# Guias Técnicos de Investimento em Turismo

gestão em  
restauração  
e bebidas







PÁGINA	5	NOTA PRÉVIA
PÁGINA	7	RESUMO
PÁGINA	9	ABSTRACT
PÁGINA	11	INTRODUÇÃO

# 1.

PÁGINA	13	O SECTOR DA RESTAURAÇÃO — BREVE ENQUADRAMENTO
	13	> APONTAMENTOS PARA A HISTÓRIA DA RESTAURAÇÃO
	15	> TIPOLOGIAS E CATEGORIAS DOS ERB
	15	> A RESTAURAÇÃO E O TURISMO
	17	> RESTAURAÇÃO, NOVAS TENDÊNCIAS E DESAFIOS

# 2.

PÁGINA	19	GESTÃO E CONTROLO EM ESTABELECEMENTOS DE RESTAURAÇÃO E DE BEBIDAS
	20	> ciclo de controlo de comidas e bebidas
	22	> CONCEITO
	23	> OFERTA DE MENUS
	24	> FICHAS TÉCNICAS
	30	> INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE IGUARIAS
	32	> DESPERDÍCIOS E TESTE DO CORTADOR
	37	> STOCKS NECESSÁRIOS
	38	> POLÍTICA DE COMPRAS E SELECÇÃO DE FORNECEDORES
	40	> ENCOMENDAS
	41	> RECEPÇÃO DE MERCADORIAS
	42	> ARMAZENAGEM E INVENTÁRIO
	45	> CONFECCÃO
	46	> SERVIÇO
	48	> menus
	49	> PLANEAMENTO DE MENUS
	50	> TIPOS DE MENUS
	51	> DESIGN DO MENU
	51	> FORMATO E QUALIDADE DA CARTA
	53	> DESIGNAÇÃO E ORTOGRAFIA DE MENUS
	55	> AVALIAÇÃO DE MENUS

# 3.

PÁGINA	59	GESTÃO COMERCIAL
	59	> PROMOÇÃO E IDEIAS PROMOCIONAIS
	61	> PROVEITOS, CUSTOS E RESULTADOS
	65	> ORÇAMENTO
	70	> PREVISÃO DAS VENDAS
	70	> HISTÓRICO DAS VENDAS

# 4.

PÁGINA	73	GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO
	74	> ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES
	77	> PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
	79	> PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
	90	> A OFERTA DE FORMAÇÃO NO SECTOR
	93	> PERFIS PROFISSIONAIS DO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

# 5.

PÁGINA	95	MARKETING E ESTRATÉGIA PARA ESTABELECEMENTOS DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS
	95	> IMPORTÂNCIA DO MARKETING
	96	> SUMÁRIO EXECUTIVO
	97	> O CRITÉRIO DAS 4 QUESTÕES
	98	> ANÁLISE DA SITUAÇÃO/ NEGÓCIO
	99	> ANÁLISE DA ENVOLVENTE/ MERCADO
	101	> ANÁLISE INTERNA E ANÁLISE EXTERNA (SWOT)
	102	> ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA
	104	> BENCHMARKING
	107	> ANÁLISE DOS CLIENTES
	108	> SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES
	112	> ESTRATÉGIAS DE MARKETING
	113	> POSICIONAMENTO
	114	> PRODUTO
	115	> PREÇO
	118	> COMUNICAÇÃO

# 6.

## PÁGINA 129 MARKETING DE SERVIÇOS — DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS

- 129 > QUALIDADE DOS SERVIÇOS
- 131 > MODELO SERVQUAL
- 132 > MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE
- 142 > PLANO DE CONTINGÊNCIA

# 7.

## PÁGINA 147 GESTÃO FINANCEIRA

- 150 > AS DIFERENTES ÓPTICAS: ECONÓMICA, FINANCEIRA E DE TESOURARIA
- 151 > DECISÕES OPERACIONAIS
- 153 > DECISÕES DE INVESTIMENTO
- 155 > CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS
- 156 > DECISÕES DE FINANCIAMENTO
- 159 > PROGRAMAS E LINHAS DE APOIO AO INVESTIMENTO
- 160 > ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
- 162 > AVALIAÇÃO FINANCEIRA DE UMA EMPRESA
- 163 > OUTRAS FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO FINANCEIRA

# 8.

## PÁGINA 165 GESTÃO DA QUALIDADE

- 165 > O QUE É A QUALIDADE
- 166 > VANTAGENS DE APOSTAR NA QUALIDADE
- 167 > ENQUADRAMENTO LEGAL EM PORTUGAL
- 168 > A IMPORTÂNCIA DA CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE
- 169 > OPÇÕES DE CERTIFICAÇÃO
- 171 > MODELO DE GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA RESTAURAÇÃO

# 9.

## PÁGINA 173 PLANEAMENTO E ABERTURA DE UM ERB

- 173 > REQUISITOS DE LOCALIZAÇÃO
- 175 > PLANO DE ACESSO
- 176 > PLANO DE CIRCULAÇÃO
- 176 > ABERTURA DE UM ESTABELECIMENTO DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS
- 177 > LICENCIAMENTO

## PÁGINA 178 NOTAS FINAIS

## PÁGINA 179 BIBLIOGRAFIA

## PÁGINA 181 ÍNDICE DE QUADROS

## PÁGINA 182 ÍNDICE DE FIGURAS

## PÁGINA 183 ANEXOS



## > NOTA PRÉVIA

005 NOTA PRÉVIA

007 RESUMO

009 ABSTRACT

011 INTRODUÇÃO

**N**o âmbito da colecção de Guias Técnicos de Investimento em Turismo, a qual teve início, em 2002, com a edição do I volume - O Plano de Negócios – vem agora o Instituto de Turismo de Portugal dar-lhe continuidade com a publicação do II volume, intitulado *Gestão em Restauração e Bebidas*.

Resultado da cooperação estabelecida com o CESTUR (Centro de Estudos do Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril), o presente Guia visa divulgar informação técnica subjacente aos pressupostos de gestão e controlo para a qualificação dos Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas, tendo em conta a especificidade que esta actividade encerra.

Ponto de encontro com a gastronomia do país, a actividade de restauração assume primordial importância enquanto veículo transmissor de uma referência cultural já classificada como património nacional. Neste contexto, o presente Guia visa fortalecer os conhecimentos e metodologias de gestão destes estabelecimentos turísticos, constituindo-se como um instrumento pró-activo na implementação de métodos inovadores que lhe confirmam a diferenciação e competitividade necessárias para fazer face aos desafios cada vez mais exigentes da actividade turística.

Foram estes os motivos que levaram o Instituto de Turismo de Portugal a editar esta publicação, elaborada pelo CESTUR, a qual engloba um CD-Rom contendo quadros de aplicação prática, bem como informação referente aos diversos programas de apoio disponíveis.

Tendo em conta a posição privilegiada que as PME ocupam como indutoras de criação de emprego e de dinamismo empresarial, que se assumem como factores determinantes de desenvolvimento económico e nas quais a maioria dos Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas se enquadram, o Instituto de Turismo de Portugal pretende, com esta publicação, sensibilizar os agentes económicos para a necessidade de uma permanente inovação, modernização e requalificação destes estabelecimentos que traduza uma mais forte competitividade do mercado.

INSTITUTO DE TURISMO DE PORTUGAL

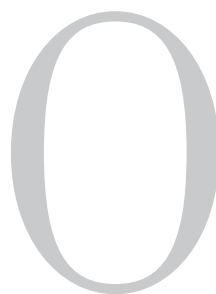
005 NOTA PRÉVIA

007 RESUMO

009 ABSTRACT

011 INTRODUÇÃO

## > RESUMO



s Estabelecimentos de Restauração e Bebidas (ERB) apresentam uma especificidade complexa, distinguindo-se, por isso, das restantes tipologias do sector do Comércio e Serviços. Neste tipo de estabelecimentos, os clientes conciliam a satisfação das suas necessidades alimentares com o prazer de permanecer

algum tempo em redor de uma mesa, degustando uma refeição ou uma bebida na sua esfera familiar, de amigos ou mesmo profissional.

Do ponto de vista da representação social, são obviamente locais muito importantes que os turistas e os cidadãos tendem a frequentar por imperativos directamente relacionados com a viagem, os movimentos pendulares, consequência dos afazeres profissionais que as populações urbanas são obrigadas a fazer no seu quotidiano ou pela simples quebra de rotina e lazer.

Considerando o desafio de elaborar um Guia Técnico de Investimento e Gestão em Restauração e Bebidas, o qual tem como objectivo transmitir conhecimentos diversos de forma a esclarecer e ajudar os principais interessados e intervenientes neste importante sector da actividade económica - proprietários, investidores, consultores, gerentes, chefias, colaboradores e outros responsáveis - propõe-se um conteúdo programático que permita enriquecer, actualizar e inovar os actuais métodos de gestão e de controlo dos ERB.



005 NOTA PRÉVIA

007 RESUMO

009 ABSTRACT

011 INTRODUÇÃO

## > ABSTRACT

Food and beverage enterprises present a complex specificity and, therefore, stand apart from the remaining types of business establishments in the area of Commerce and Services. In this kind of enterprises, customers combine the fulfilment of their food needs with the pleasure of socializing; a visit to one such establishment renders possible the chance to remain for some time around a table, tasting a meal or enjoying a drink, in the family circle, with a group of friends or even with professional partners.

From the perspective of social representations, F&B enterprises become highly important venues where the coming and going of customers is dictated either by commuting movements, daily professional tasks undertaken by urban populations, or even by the plain wish to escape routine.

Taking into account the challenge posed by the conception of a technical handbook for "Management Procedures for qualification of F&B Enterprises", we feel the emphasis must be placed on contents that may enrich, update and innovate the present methods of F&B management and control. Thus, this handbook will aim at imparting a varied range of information and know-how, which may help people interested in the field and agents of this economic sector, namely business owners, investors, consultants, managers, heads of department, staff or any other decision-taking agents.



005 NOTA PRÉVIA

007 RESUMO

009 ABSTRACT

011 INTRODUÇÃO

## > INTRODUÇÃO



presente estudo, "Guia Técnico de Investimento e Gestão em Restauração e Bebidas", tem por objectivo geral a elaboração de um Guia Técnico de fácil leitura e consulta, dando particular atenção a exemplos práticos, destinado a um público muito alargado.

Atendendo à complexidade do sector inerente às várias tipologias de Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas (ERB) existentes em Portugal, foi necessário harmonizar os conteúdos de forma transversal, privilegiando-se o carácter geral dos conceitos em detrimento do particular. Neste estudo optou-se, ainda, pela utilização da figura do gestor que representa, em última análise, os diferentes estatutos/cargos associados ao negócio dos ERB: empresário, proprietário, investidor, sócio, consultor, gerente e chefias.

A metodologia desenvolvida foi essencialmente baseada numa pesquisa bibliográfica que permitiu a revisão de livros e artigos de revistas seleccionadas. Realizaram-se também entrevistas junto de algumas entidades, directa ou indirectamente ligadas aos ERB.

O Guia encontra-se estruturado em nove pontos:

- > No primeiro é feita uma breve reflexão sobre a história da restauração; o contributo da restauração para a oferta turística e finalmente as tendências e desafios que se colocam ao sector;
- > O ponto II propõe uma análise referente à gestão e controlo dos estabelecimentos de restauração e bebidas;

- > A gestão comercial é desenvolvida no ponto III;
- > No ponto IV são apresentadas as questões relacionadas com a gestão dos recursos humanos e formação;
- > O *marketing* e a estratégia para estabelecimentos de restauração e bebidas são desenvolvidos no ponto V, enquanto que a temática do marketing de serviços é objecto de análise no ponto VI;
- > O ponto VII aprofunda os aspectos relacionados com a Gestão Financeira;
- > A Gestão da Qualidade é abordada no penúltimo ponto (VIII);
- > Finalmente, o ponto nove apresenta indicações relativas ao planeamento e à abertura de estabelecimentos de restauração e bebidas.

No CD Rom, em anexo, encontram-se exemplos de fichas e quadros de aplicação prática na gestão de um ERB, bem como documentação referente aos programas e mecanismos de apoio ao sector.

# o sector da restauração

*breve enquadramento*

## 1.

013 APONTAMENTOS PARA  
A HISTÓRIA DA RESTAURAÇÃO

015 TIPOLOGIAS E CATEGORIAS  
DOS ERB

015 A RESTAURAÇÃO E O TURISMO

017 RESTAURAÇÃO:  
NOVAS TENDÊNCIAS E DESAFIOS

### > APONTAMENTOS PARA A HISTÓRIA DA RESTAURAÇÃO

**N**ão se pretendendo neste ponto desenvolver uma História da Restauração, impõe-se, no entanto, uma breve reflexão sobre a evolução histórica da Restauração.

Segundo JANEIRO, a arte de cozinhar é quase tão antiga como o próprio homem. Terá nascido quando o homem primitivo se apercebeu que um pedaço de carne aquecida no fogo teria uma melhor degustação. As refeições derivam da necessidade inata de cada indivíduo para se alimentar e assegurar a sua subsistência. É fácil compreender que, desde cedo, tenham estado no centro das diversas actividades do núcleo familiar/clã. É por isso inegável o contributo social, cultural e económico da alimentação e das refeições na construção das diferentes sociedades. Ao longo do tempo, estes contributos foram diferenciados e sujeitos a uma evolução cadenciada pelo ritmo do desenvolvimento técnico e científico.

Datar com precisão o período em que o homem começou a “confeccionar” os seus alimentos não será tarefa fácil. Pode, contudo, considerar-se a descoberta de alguns achados arqueológicos na China, de vasos em bronze supostamente utilizados para cozinhar alimentos e que remetem para o ano 2000 a.C

O historiador grego Heródoto escreveu na sua vasta obra a forma como os Persas assavam no espeto animais inteiros de grande porte (camelos, cavalos e bois), em períodos festivos. Também nas festividades do

antigo Egipto se assavam animais que posteriormente eram trinchados e colocados em cestos para servir os celebrantes sentados no chão. Foi com a Civilização Grega que os métodos de confecção de alimentos tiveram um novo impulso. Generalizaram-se neste período os alimentos confeccionados por cozedura no forno, por fervura na grelha, por fritura, bem como a assadura no espeto.

O Império Romano, ao assumir o poder militar e económico do mundo antigo, adoptou a ostentação e o prazer associados à arte de comer. Os romanos de maior estatuto social faziam as suas refeições em posição reclinada num divã ou sofá (Cracknell: 1996).

As mais variadas influências deste Império, incluindo as gastronómicas, permaneceram mesmo após a sua ruína. Na Idade Média, a estrutura hierárquica das casas principescas assentava no pressuposto que os nobres deveriam assumir a responsabilidade pelos seus exércitos e por todos os aspectos inerentes à governação do seu castelo. Segundo CRACKNELL, pelo serviço de refeições seria responsável o *major domo* ou mordomo, nobre que chefiava o pessoal da casa. A hierarquia deste pessoal viria mais tarde a constituir a base do sistema de funcionamento do restaurante, tal como hoje é concebido.

Falar nas origens dos restaurantes implica uma referência às peregrinações, mesmo as anteriores ao próprio Cristianismo. A necessidade de locais onde os peregrinos pudessem pernoitar e tomar uma refeição levaram ao aparecimento de estabelecimentos que providenciavam estes serviços.

Com o avanço do friso cronológico da História, poderá também considerar-se o desenvolvimento dos meios de transporte. Em meados do século XVIII, quando as diligências começaram a ligar as principais vilas e cidades, as estalagens surgiram ao longo destes itinerários, oferecendo instalações para os viajantes que desejassem comer e repousar enquanto se efectuava a muda de cavalos.

A origem da palavra "restaurante" deriva da palavra "restaurar", dado ter existido estabelecimentos que serviam apenas caldos que, pela sua concepção e composição, se revelavam como verdadeiros revitalizantes e tonificantes. Posteriormente, alargaram a sua ementa, incluindo comida para doentes (galinha cozida, geleia de mão de vitela e caldos de carne), tendo estes de se deslocar ao estabelecimento porque apenas os *traiteurs* (hospedeiros) tinham autorização para vender comida para fora.

O primeiro restaurante, segundo o conceito actual, abriu ao público em Paris em 1782. O seu proprietário foi *Monsieur Beauvilliers* que tinha sido Chefe de Cozinha do Conde da Provença. Este estabelecimento rapidamente adquiriu grande notoriedade, quer pela qualidade das refeições quer pela personalidade do seu proprietário. Consta que *Monsieur Beauvilliers* seria dotado de uma excelente memória, saudando sempre os seus clientes pelo nome, recordando-se do que gostavam e não gostavam. Alguns dos princípios básicos do serviço de mesa que ainda hoje são apreciados pelos clientes, foram, assim, iniciados por Beauvilliers.

## > TIPOLOGIAS E CATEGORIAS DOS ERB

Desde Beauvilliers até à actualidade houve um conjunto significativo de mudanças que originaram os diferentes Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas (ERB). Segundo a legislação portuguesa em vigor, são estabelecimentos de restauração, os que proporcionam, mediante remuneração, refeições e bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele. Consoante a actividade, podem denominar-se como: restaurante, marisqueira, casa de pasto, *pizzeria*, *snack-bar*, *self-service*, *eat-drive*, *take-away* e *fast-food*. Os estabelecimentos de bebidas são os que proporcionam, mediante remuneração, bebidas e serviço de cafetaria para consumo no próprio estabelecimento ou fora dele: bar, cervejaria, café, pastelaria, confeitaria, *boutique* de pão quente, cafetaria, casa de chá, gelataria, *pub*, e taberna.

Quanto à classificação, os estabelecimentos de restauração e bebidas podem ser classificados de luxo ou qualificados de típicos.

## > A RESTAURAÇÃO E O TURISMO

Numa tentativa de ilustrar a distribuição dos Estabelecimentos de Restauração e Bebidas, apresentam-se dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (IN). Em 2002, o sector da restauração representava um total de 58.402 empresas num universo de 63.672 empresas de Alojamento, Distribuição e *Rent-a-Car*. Este facto mostra a representatividade do sector (91% do total de empresas consideradas). Relativamente ao Emprego, a actividade turística representava em 2002 cerca de 5% da população activa portuguesa. O Pessoal afecto a estabelecimentos de restauração e de bebidas correspondia a cerca de 4% do total do Emprego.

Os ERB em Portugal, relativamente ao número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios, podem caracterizar-se de forma sucinta com base nos últimos dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) que constam no Quadro 1. Assim, verifica-se que na região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT) se encontravam 28% dos ERB<sup>1</sup> em 2002. A região Norte, conjuntamente com LVT, no mesmo período, totalizava 58% da oferta deste tipo de estabelecimentos. Quanto ao Pessoal afecto aos ERB, é na região de Lisboa e Vale do Tejo onde ocorre o valor mais elevado – 36%. Relativamente ao Volume de Negócios, LVT no ano de 2002, posicionava-se no primeiro lugar com 36% do total nacional, seguindo-se-lhe a região Norte com 26% e a região Centro com 19%, representando 81% do total nacional. Como síntese desta análise, constata-se que para os indicadores anteriormente referidos – número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios – as três regiões mais representativas de Portugal, relativamente aos ERB, são o Norte, Lisboa e Vale do Tejo e o Centro.

Nos últimos anos, como corolário do esforço desenvolvido pelas Associações de Restauração, pelos proprietários e pelo Estado, através das linhas de apoio à modernização lançadas sob a égide do Ministério da

1] O ESTUDO DO INE REFERE-SE A EMPRESAS E NÃO A ESTABELECIMENTOS.

Economia, em colaboração com a FERRECA (Federação da Restauração, Cafés, Pastelarias e Similares de Portugal) e os bancos, tem-se assistido a uma maior (re)qualificação destes estabelecimentos.

[QUADRO 1] > OS ERB EM PORTUGAL

REGIÕES E ACTIVIDADE ECONÓMICA (CAE-REV.2)	EMPRESAS		PESSOAL AO SERVIÇO		VOLUME DE NEGÓCIOS (10 <sup>3</sup> EUROS)	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002
<b>NORTE</b>	<b>17.924</b>	<b>17.611</b>	<b>44.503</b>	<b>46.467</b>	<b>1.316.410</b>	<b>1.312.904</b>
% NO TOTAL NACIONAL	31%	30%	25%	27%	26%	26%
<b>CENTRO</b>	<b>8.770</b>	<b>12.525</b>	<b>25.533</b>	<b>27.363</b>	<b>712.877</b>	<b>941.327</b>
% NO TOTAL NACIONAL	15%	22%	14%	16%	14%	19%
<b>LISBOA E VALE DO TEJO</b>	<b>21.578</b>	<b>16.390</b>	<b>76.717</b>	<b>60.536</b>	<b>2.062.476</b>	<b>1.788.289</b>
% NO TOTAL NACIONAL	37%	28%	43%	36%	41%	36%
<b>ALENTEJO</b>	<b>2.872</b>	<b>4.938</b>	<b>7.080</b>	<b>12.895</b>	<b>187.073</b>	<b>306.788</b>
% NO TOTAL NACIONAL	5%	9%	4%	8%	4%	6%
<b>ALGARVE</b>	<b>4.706</b>	<b>4.598</b>	<b>17.576</b>	<b>14.437</b>	<b>524.830</b>	<b>399.562</b>
% NO TOTAL NACIONAL	8%	8%	10%	9%	10%	8%
<b>R.A. AÇORES</b>	<b>703</b>	<b>668</b>	<b>2.387</b>	<b>1.918</b>	<b>84.108</b>	<b>72.702</b>
% NO TOTAL NACIONAL	1%	1%	1%	1%	2%	2%
<b>R.A. MADEIRA</b>	<b>1.151</b>	<b>1.200</b>	<b>4.515</b>	<b>4.619</b>	<b>130.499</b>	<b>136.753</b>
% NO TOTAL NACIONAL	2%	2%	3%	3%	3%	3%
<b>PORTUGAL</b>	<b>57.704</b>	<b>57.928</b>	<b>178.311</b>	<b>168.235</b>	<b>5.018.273</b>	<b>4.958.325</b>
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FONTE: INE

Paralelamente, o Turismo assume-se cada vez mais como actividade estratégica para o desenvolvimento da economia nacional.

Os ERB desempenham um importante papel para atingir este objectivo, tendo em consideração a tradição, o acolhimento, os sabores mais genuínos de Portugal e a qualidade do serviço prestado. Convém sublinhar que a degustação de uma refeição por um turista corresponde, em grande medida, à socialização da sua estada no local visitado, promove o convívio e o conhecimento de novas realidades. Pelo exposto, pode inferir-se que o segmento da restauração, baseado na gastronomia regional constitui um poderoso veículo de comunicação. Para potenciar este efeito, é desejável que se assegure uma ligação à componente lúdica e de animação turística: a organização de feiras, rotas gastronómicas e concursos, podem constituir importante tema para as acções de *marketing* do turismo.

## > RESTAURAÇÃO: NOVAS TENDÊNCIAS E DESAFIOS

Os tempos actuais, caracterizados pela constante mudança e inovação, introduziram novos conceitos de negócio e novas tipologias de serviço, podendo salientar-se o *franchising* e as cadeias de *fast food*. Estas últimas, integradas em grandes grupos económicos, concorrem com o estabelecimento tradicional de forma desigual, baseando, por vezes, os seus produtos nas motivações de públicos ávidos de novidade – infantil e adolescente. Há situações conhecidas, devidamente documentadas, em que os produtos lançados no mercado são previamente testados.

Em resposta à invasão do *fast food* e ao estilo de vida que lhe está associado (*fast life*) surge o movimento *slow food*, uma organização internacional sem fins lucrativos, fundada em 1986 no Norte da Itália. Procura, na sua essência, formas de valorizar o prazer de comer, hábito caído em desuso pelo ritmo demasiado acelerado da sociedade contemporânea. O movimento *slow food* tem vindo a expandir-se, divulgando os seus princípios, chamando a atenção para a qualidade dos produtos, recuperando também, por esta via, a gastronomia tradicional.

O movimento *slow food* tornou-se internacionalmente conhecido a partir de 1989 e, actualmente, tem um número significativo de seguidores em 104 países dos cinco continentes. Reclamam, acima de tudo, o direito a saborear uma refeição frugal sem stress nem correria.

Esta organização tem realizado diversas iniciativas com o objectivo de promover a cultura gastronómica, desenvolver a educação da arte de bem saborear, conservar a biodiversidade agrícola e proteger as receitas culinárias tradicionais votadas ao esquecimento. Deste modo, e na perspectiva do movimento *slow food*, salvar, por exemplo, uma espécie vegetal ameaçada significa, para além da salvaguarda do meio ambiente, poder recuperar uma receita ancestral e ter a possibilidade de degustar esse alimento.

Por outro lado, quer por via da concorrência quer pelo desenvolvimento económico e social verificado nas últimas décadas em Portugal, os clientes são cada vez mais exigentes. Privilegiam a qualidade do serviço, alicerçado nas regras elementares do bom atendimento, na qualidade da confecção suportada por boas práticas de higiene e segurança alimentar. Cientes dos seus direitos, os consumidores exigem mais, sabendo-se que, em determinadas situações, poderão ditar de forma irremediável o declínio de um negócio por descuido ou desconhecimento.

Os tempos de amadorismo nos ERB fazem parte do passado. Cada vez mais, os gestores deverão ter presente as exigências do mercado, contratando, se necessário, profissionais devidamente habilitados. Deve haver preocupação permanente com a formação de todos, empresários, gestores e colaboradores da empresa. Neste sentido, poderá afirmar-se que as tendências do futuro na restauração se poderão resumir à seguinte equação:

$$x(\text{inovação})+y(\text{profissionalização})=z(\text{qualidade})$$



# gestão e controlo em estabelecimentos de restauração e de bebidas

## 2.

020 CICLO DE CONTROLO DE COMIDAS E BEBIDAS

048 MENUS



gestão de comidas e bebidas tem como objectivo principal **planear, organizar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar** toda a operação de comidas e bebidas, independentemente do tipo e tamanho do estabelecimento de restauração e bebidas (ERB).

Neste sentido, convém salientar que a gestão de comidas e bebidas em qualquer estabelecimento deve ser capaz de gerir harmoniosamente os recursos colocados à sua disposição: as pessoas, os produtos alimentares, o tempo, a energia, os equipamentos, utensílios, etc.

Uma das particularidades do sector da restauração e similares é o facto de um gestor ser, em simultâneo, responsável pela produção e pelo retalho. Como tal, este gestor deve possuir o domínio do negócio, desde a concepção dos produtos, selecção das matérias-primas e fornecedores, equipamentos, tecnologias necessárias ao armazenamento, preparação, confeção, acondicionamento, venda, distribuição, até à avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Deste modo, não ficam dúvidas que este negócio é caracterizado por ter uma operação extremamente complexa no seu quotidiano. Em parte, pelo facto de se fornecerem alimentos e bebidas, havendo, por consequência, responsabilidade pela saúde pública dos clientes servidos, o que eleva de forma significativa os cuidados a ter em toda a cadeia de produção.

Por outro lado, o facto de estar “cara-a-cara” com o cliente, o qual avalia em simultâneo a produção e o serviço, acrescenta ainda maior exigência no controlo e na gestão da operação.

Este capítulo, pretende, fornecer informação e instrumentos para auxiliar os empresários e gestores de estabelecimentos de restauração e bebidas na tomada de decisão, por forma a otimizar os proveitos e os custos. Este capítulo pretende melhorar o conhecimento da gestão e controlo dos custos.

Assim, uma das responsabilidades primárias do gestor prende-se com a necessidade de fornecer um produto ou serviço ao cliente, por um preço equilibrado para ambas as partes. O controlo e a redução dos custos têm de ser assumidos numa óptica de racionalização e eficiência do negócio.

Na maior parte das áreas de produção de comidas e bebidas, a excelência na operação é medida em termos da confeção e entrega de produtos de qualidade por forma a assegurar o retorno pretendido do investimento.

## > CICLO DE CONTROLO DE COMIDAS E BEBIDAS

### Qual o objectivo do ciclo de controlo em gestão de comidas e bebidas?

O ciclo de controlo tem por objectivo primordial relacionar de forma sequencial as principais e decisivas etapas da operação. Tratando-se de um ciclo, implica que a operação deva ser observada de forma permanente e de modo a adaptar-se o mais rápido possível a mudanças impostas pela influência de **factores externos** ou **internos** ao estabelecimento.

### Que tipos de factores externos podem influenciar a operação?

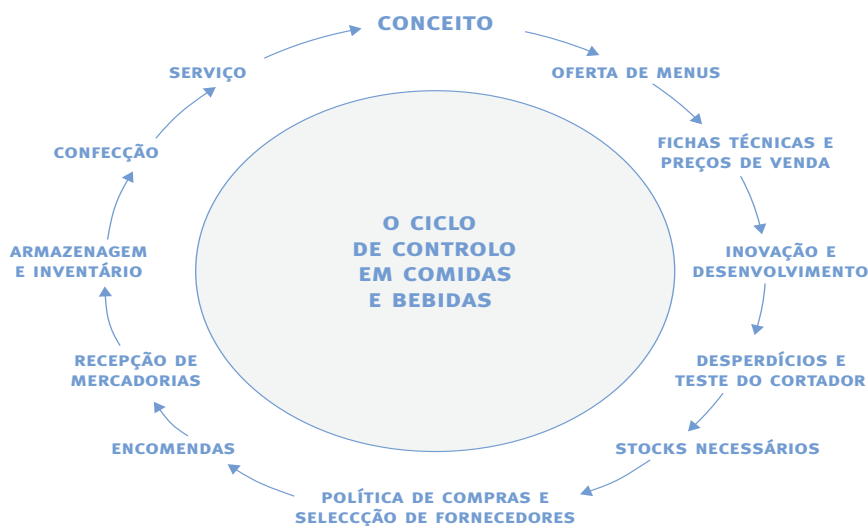
- > Alterações socio-económicas na origem dos clientes, no país ou região;
- > Diferenças significativas nos fluxos de visitantes (excursionistas e turistas);
- > Mudanças nos hábitos e comportamento dos consumidores (aumento do número de refeições tomadas fora de casa, consumo de sanduíches, sopas e saladas, etc.);
- > Expansão ou retracção do crédito;
- > Aplicação de novas normas legais (higiene e saúde, incêndios, impostos, relações laborais, etc.);
- > Inflação e alteração do poder de compra;
- > Variação dos preços de bens e serviços essenciais ao negócio (energias, matérias-primas, mão de obra, seguros, rendas, etc.);
- > Abertura de novas áreas de lazer, zonas habitacionais, escritórios ou indústrias em zonas próximas do estabelecimento;
- > Surgimento de modas e novas tendências (cozinha orgânica, bio, *slow food*, macrobiótica, etc.);
- > Novos meios de transporte e acessos na área;
- > Adopção de novas tecnologias;
- > Aparecimento de novas técnicas e equipamentos de conservação e confeção;
- > Inovação e desenvolvimento de produtos alimentares.

## Quais os factores internos que podem influenciar a operação?

- > A mudança do conceito do estabelecimento;
- > Deficiência na supervisão por parte da gerência e chefias;
- > Alterações significativas nos menus;
- > Aquisição de novos equipamentos ou sistemas de informação;
- > Falta de mão-de-obra, em especial mão-de-obra especializada;
- > Reestruturação dos recursos humanos;
- > Absentismo, assiduidade, elevada rotação e doença dos colaboradores;
- > Alteração dos dias e horas de funcionamento do estabelecimento;
- > Aumento do número de lugares a servir;
- > Passar a efectuar serviço de *take-away*<sup>2</sup>;
- > Alteração da gama<sup>3</sup> dos produtos utilizados;

FIGURA 1 > CICLO DE CONTROLO EM COMIDAS E BEBIDAS

FONTE: CESTUR



2] SERVIÇO PRESTADO POR ALGUNS RESTAURANTES E SIMILARES, QUE PERMITE A UM CLIENTE ADQUIRIR REFEIÇÕES JÁ CONFECCIONADAS PARA SEREM CONSUMIDAS NO EXTERIOR DO ESTABELECIMENTO.

3] A GAMA DOS PRODUTOS CONSISTE NUMA CLASSIFICAÇÃO DE ALGUMAS MATÉRIAS-PRIMAS. EXISTEM PRODUTOS DE 19, 29, 39, 49 E 59 GAMA. OS PRODUTOS DE 19 GAMA APRESENTAM-SE SEM INTERVENÇÃO ALGUMA, OU SEJA EM BRUTO. À MEDIDA QUE OS PRODUTOS VÃO SENDO LIMPOS, PREPARADOS, ACONDICIONADOS E CONFECCIONADOS ASSIM VAI AUMENTANDO A GAMA, TERMINANDO COM OS PRODUTOS DE 5.ª GAMA, JÁ CONFECCIONADOS.

## > Conceito

Tudo se inicia com o conceito, ou seja, «o que queremos ser». A gestão e controlo da produção em Estabelecimentos de Restauração e Bebidas deve ter como fundamento **a definição o mais exaustiva e correcta possível do conceito** que determinado estabelecimento possui ou pretende vir a obter.

A definição do conceito é aplicada a estabelecimentos em funcionamento, ou em processo de ampliação, remodelação, reconversão e, em particular, a novos estabelecimentos.

O sucesso de qualquer estabelecimento depende essencialmente da **estratégia e objectivos** traçados, mantendo redobrada atenção à concorrência e a todas as **oportunidades e ameaças** do meio envolvente. No entanto, a sobrevivência e prosperidade de um ERB dependem em grande parte do **rigor do detalhe** que é aplicado aquando da definição minuciosa do conceito pretendido, anotando todos os **por menores** que caracterizam e conferem a **autenticidade** de determinado conceito.

Não se pretende dizer que todos os conceitos devem respeitar as mesmas características, isto é, existe uma infinidade de diferentes conceitos. No entanto, cada um deles deve estar redigido de forma clara, bem justificado e com o maior detalhe possível para que o **plano de negócio** possa ser percebido pelo promotor ou proprietário, pelos seus sócios, potenciais investidores, organismos públicos e privados envolvidos na aprovação ou financiamento do negócio.

Por vezes, aquilo que parece óbvio para uns, não o é para outros. Os negócios em restauração dependem de uma infinidade de outros sectores da actividade económica, envolvendo diversos organismos na sua aprovação, supervisão e fiscalização.

É do interesse dos proprietários ou gestores do ERB equacionarem no plano de negócio a informação que julguem importante e suficiente para que qualquer pessoa entenda o negócio proposto.

No entanto, este processo é dinâmico e não inviabiliza que venham a ser efectuadas alterações, pois os conceitos podem e devem ser adaptados e melhorados de acordo com o conhecimento adquirido ao longo do tempo. Desta forma, as análises detalhadas da operação e do comportamento do consumidor, tendo por fundamento a satisfação e aceitação por parte dos clientes, bem como a própria rentabilidade do negócio serão fundamentais para proceder a alterações.

### O que pode caracterizar o conceito?

Aspectos relacionados com a tipologia do estabelecimento de restauração<sup>4</sup> ou estabelecimento de bebidas<sup>5</sup> ou misto (ambas as tipologias anteriores), gastronomia característica (regional, tradicional, nacional, internacional, temática, étnica, fusão, autor, *slow food*, vegetariana, macrobiótica ou várias dos anteriores), número de lugares ao longo do ano (pode estar prevista a abertura de uma esplanada nos meses de Verão), preço médio de refeição pretendido, segmento alvo a atingir, tipo de serviço de restaurante praticado (à americana<sup>6</sup>, à inglesa directo<sup>7</sup>, inglesa indirecto<sup>8</sup>, à francesa<sup>9</sup>, bufete, ao peso, etc.), horários, número de dias de funcionamento, louça, copos, talheres, animação, decoração e ambiente criados são aspectos que caracterizam determinado conceito.

Por vezes, a qualidade e origem de produtos podem ser factores críticos de sucesso para o conceito desejado, isto é, pode estar definido no conceito que um dos requisitos será servir carne de determinada origem (Açoriana, Argentina, Brasileira, etc.) ou carne com Denominação de Origem Controlada (Arouquesa, Barrosã, Mertolenga, etc.).

### > Oferta de menus

Todo o conceito em ERB é composto pela oferta de comidas e bebidas, a qual deve estar dividida por tipos de refeições (pequenos almoços, almoços, lanches, jantares, banquetes, *cocktails*, etc.) e eventos diferenciados.

É usual que um estabelecimento de restauração possua um menu do dia, uma carta fixa, uma carta de vinhos / bar, uma carta de sobremesas, um menu para grupos a partir de determinado número de pessoas, podendo estes menus ser adaptados a comemorações como baptizados, aniversários, casamentos, ou especializados em dias temáticos como a ceia de Natal, almoço de Páscoa, passagem de ano, dia dos namorados, dia do Pai, da Mãe, da Criança, dia das bruxas, e outros que a imaginação e a criatividade possam sugerir.

No entanto, para elaborar a oferta de menus / cartas que se pretendem criar, têm de definir-se e seleccionar-se os itens<sup>10</sup> pretendidos que fazem parte das famílias das entradas, sopas, saladas, pratos principais de peixe e carne, sobremesas, bebidas, vinhos, etc.

4] AS TIPOLOGIAS PODEM DENOMINAR-SE: RESTAURANTE, MARISQUEIRA, CASA DE PASTO, *pizzeria*, SNACK-BAR, SELF-SERVICE, *eat-drive*, *take-away* e *fast-food*.

5] AS TIPOLOGIAS PODEM DENOMINAR-SE: BAR, CERVEJARIA, CAFÉ, PASTELARIA, CONFEITARIA, BOUTIQUE DE PÃO QUENTE, CAFETARIA, CASA DE CHÁ, GELATARIA, PUB, E TABERNA.

6] AS COMIDAS SÃO EMPRATADAS INDIVIDUALMENTE NO SERVIÇO À AMERICANA

7] NESTE SERVIÇO É O COLABORADOR DO RESTAURANTE A SERVIR O CLIENTE

8] AS COMIDAS SÃO EMPRATADAS EM CARRO DE SERVIÇO OU MESA DE APOIO À FRENTE DO CLIENTE

9] À FRANCESA É O PRÓPRIO CLIENTE QUE SE SERVE NO LUGAR, RETIRANDO DO RECIPIENTE QUE O EMPREGADO DE MESA LHE COLOCAR À SUA DISPOSIÇÃO PARA QUE O CLIENTE RETIRE A QUANTIDADE E DIVERSIDADE DE COMIDA QUE PRETENDA

10] OS ITENS PODEM SER CONSIDERADO COMO COMIDAS OU BEBIDAS INCLUÍDAS NOS DIVERSOS MENUS COM UM PREÇO INDIVIDUAL. UM ITEM PODE SER, POR EXEMPLO, UM CREME DE LEGUMES, UMA SALADA MISTA, UM BACALHAU À BRÁS, UM LEITE-CREME, UM CAFÉ, UM GIN TÓNICO, UMA GARRAFA DE VINHO, ETC.

### Em que consiste o repertório ou arquivo de fichas técnicas?

O repertório ou arquivo de fichas técnicas consiste na organização e codificação de todos os itens que integram as diversas “famílias” que são servidas nos ERB.

O objectivo do repertório de fichas técnicas é o de assegurar que o ERB tenha itens suficientes para, por exemplo, mudar a carta de Verão para a de Inverno ou quando se pretender renovar a oferta dos menus de grupos. É também, muito importante, possuir itens em carteira que possam responder a uma crise de determinado produto alimentar como aconteceu com a doença das “vacas loucas” ou com o problema da utilização de nitrofuranos em aves. Nesta situação, podem substituir-se de imediato os itens que tenham sido proibidos ou afectados nas garantias de salubridade para a saúde pública ou percebidos pelo público como eventuais ameaças, reduzindo ao mínimo as perdas no negócio da restauração.

Desta forma, o repertório devidamente actualizado é fundamental para accionar o plano de contingência, o qual tem por objectivo retirar o mais rapidamente possível as iguarias em risco, colocando novas no seu lugar.

De qualquer modo, o repertório de fichas técnicas deve ter, no mínimo, o triplo dos itens que se encontrem nos menus ou cartas, tal como o exemplo que se segue:

#### [QUADRO 2] > REPERTÓRIO DE FICHAS TÉCNICAS

ITENS FIXOS POR FAMÍLIA NA CARTA	REPERTÓRIO DE FICHAS TÉCNICAS
3 SOPAS	9 SOPAS
6 ENTRADAS	18 ENTRADAS
4 PRATOS DE PEIXE	12 PRATOS DE PEIXE
6 PRATOS DE CARNE	18 PRATOS DE CARNE
6 SOBREMESAS	18 SOBREMESAS

FONTE: CESTUR

### > Fichas técnicas

#### Em que consiste a Ficha Técnica?

A ficha técnica é um precioso documento de gestão onde é estandardizado determinado item (comida ou bebida), garantido a qualidade, quantidade, modo de confecção e apresentação que, por exemplo, determinado prato deve apresentar sempre que é elaborado.

Desta forma, a estandardização das fichas técnicas permite assegurar a consistência do item, ou seja, este deverá ser feito sempre de igual forma, evitando que um dia seja feito de uma forma, e no outro dia, de outra completamente diferente.

Na realidade, os clientes esperam receber aquilo que encomendaram e que será pago no final. É reconhecido que a inconsistência é um inimigo perigosíssimo de qualquer ERB.

Além disso, a ficha técnica deve descrever o custo das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou diversas doses.

Como é sabido, o sector da hotelaria e restauração apresenta uma elevada rotação dos seus recursos humanos. Assim, importa garantir que a ausência ou saída de um ou mais colaboradores não coloque em causa a regular produção de um estabelecimento.

Igualmente, as fichas técnicas são um instrumento fundamental para manter os níveis de qualidade pretendidos, servindo de ajuda para os novos colaboradores e estagiários que ingressam pela primeira vez num estabelecimento e tenham de proceder à *mise-en-place*<sup>11</sup> e confecção de dezenas de comidas e bebidas diferentes.

Estas fichas técnicas são fundamentais e básicas para o cálculo do preço de venda e para a avaliação dos menus, existindo *software* especializado para a sua elaboração. Usualmente, recorre-se a um *software* tipo *Excel* para elaborar este trabalho.

### O que deve conter uma ficha técnica?

Existem diversos modelos e tipo de fichas técnicas, no entanto, recomenda-se que incluam pelo menos os seguintes elementos:

- > Nome do item;
- > Família;
- > Codificação;
- > Número de porções;
- > Lista de ingredientes;
- > Método de preparação e confecção;
- > Tempos de preparação e confecção;
- > Instruções e cuidados no empratamento ou serviço;
- > Custos dos diferentes ingredientes;
- > Custo total da ficha e custo por dose (porção);
- > Fotos das fases mais importantes da produção do prato;
- > Foto do prato;
- > Indicar o tipo e tamanho do recipiente onde deve ser servido ou empratado;
- > Data;
- > Quem elaborou e verificou a ficha técnica.

<sup>11</sup>] OPERAÇÃO QUE CONSISTE EM REUNIR TODOS OS INGREDIENTES E UTENSÍLIOS NECESSÁRIOS À PRODUÇÃO OU SERVIÇO DE DETERMINADA IGUARIA OU BEBIDA.

[QUADRO 3] > FICHA TÉCNICA

NOME: <b>BACALHAU COM BROA</b>	CODIFICAÇÃO:		
CONTINENTE: <b>EUROPA</b>		PAÍS: <b>PORTUGAL</b>	REGIÃO: <b>NORTE</b>
PORÇÕES: <b>4</b>	CLASSE: <b>PEIXES</b>	TEMPO DE PREPARAÇÃO: <b>15 MINUTOS</b>	TEMPO DE CONFECCÃO: <b>40 MINUTOS</b>

Nº	PRODUTO	QUANTIDADE	UNIDADE	CUSTO L/KG/UNI	CUSTO TOTAL	OBSERVAÇÕES
1	BACALHAU DEMOLHADO	0,8	KG	11,97€	9,58€	4 POSTAS DE 0,180G CADA
2	AZEITE 1,5º	0,3	L	4,12€	1,24€	
3	BATATINHAS NOVAS	0,6	KG	0,45€	0,27€	
4	GRELOS	1	KG	1,49€	1,49€	
5	BROA DE MILHO	0,5	KG	2,46€	1,23€	
6	ALHO	0,02	KG	2,18€	0,04€	
7	SAL GROSSO	0,008	KG	0,16€	0,001€	
8	PIMENTA DE MOINHO	0,002	KG	18,90€	0,04€	
9	COENTROS	0,01	KG	69,50€	0,70€	

Nº	ACÇÃO	PRODUTO	TEMPERAT.	TEMPO	OBSERVAÇÕES
1	TEMPERAR	BACALHAU			COM
2		AZEITE			
3		ALHO			LAMINADO
4			180º C	25 M	AO FORNO
5		BATATINHAS C/ PELE			EM SAL GROSSO
6		MIOLO DE BROA			
7		ALHO			TRITURADOS
8		COENTROS			
9		FIO DE AZEITE			
10		GRELOS			PREVIAMENTE ARRANJADOS
11		AZEITE			
12		BACALHAU			SOBRE CAMA DE GRELOS
13		BATATINHAS ASSADAS			A MURRO
14					
15					

OBSERVAÇÕES

ELABORADO POR:

VERIFICADO POR:

DATA:

LINKS:

FONTE: CESTUR



### Desculpas mais comuns para a não elaboração das Fichas Técnicas?

- > Já fazemos estes pratos há imenso tempo, por isso não necessitamos de receitas;
- > Demoram muito tempo a elaborar;
- > Não sabemos os preços das matérias-primas: estão sempre a mudar;
- > O chefe recusa-se a revelar os segredos de determinadas iguarias;
- > Não temos espaço para afixar as fichas na cozinha;
- > Algumas das pessoas da brigada não sabem ler ou não sabem ler português;
- > Começamos a fazer algumas, mas eram tantos pratos que desistimos;
- > Não temos máquina fotográfica.

A criação de fichas técnicas é um trabalho moroso e requer muito rigor na sua elaboração. Recomenda-se que as fichas técnicas sejam testadas no estabelecimento onde venham a ser utilizadas, de preferência no período que antecede a abertura do estabelecimento. No caso de ser um estabelecimento em funcionamento, devem aproveitar-se os períodos e épocas com menor volume de vendas de modo a não interferir com o desenrolar da produção.

Hoje em dia, com a adopção das máquinas fotográficas digitais, podem ser tiradas fotografias das fases mais importantes da preparação e confecção das iguarias. Por vezes, existem técnicas ou passos na preparação e confecção de uma iguaria que uma foto pode ajudar a esclarecer de forma exemplar.

### Razões para a manutenção e actualização das fichas técnicas?

- > As fichas técnicas só se fazem uma vez. Basta actualizar ou adaptar;
- > É a única forma de todos os colaboradores terem conhecimento e consciência do custo real das matérias-primas;
- > Instrumento fundamental para a realização de encomendas nas quantidades estritamente necessárias;
- > Conhecer os custos por dose;
- > Indispensável para calcular os potenciais preços de venda e análise do desempenho das vendas das comidas e bebidas;
- > Fundamental para a manutenção de um sistema informático que permita ter o conhecimento da evolução do negócio em tempo real;
- > Permite fornecer informações nutricionais (calorias, % de lípidos, glícidos, etc.) que podem interessar aos clientes;
- > Estar em condições de enviar fichas técnicas para concursos ou mostras de gastronomia;
- > Qualquer receita pode ser estandardizada.

Após ter as fichas técnicas elaboradas, podem efectuar-se as encomendas com maior rigor. Se, por exemplo, vai servir um grupo com 25 pessoas, só terá de usar um factor de conversão para calcular as necessidades de matéria-prima.

Considerando que elaborou uma ficha técnica com 4 porções de determinado prato e pretende calcular a matéria-prima para produzir 25 porções desse mesmo prato, como deverá fazer?

$$\frac{\text{Porções Desejadas}}{\text{Porções Ficha Técnica}} = \text{Factor de Conversão} \quad \frac{25}{4} = 6,25$$

Deste modo, para produzir 25 porções deve multiplicar os ingredientes da ficha técnica (com 4 porções) por 6,25 para obter as necessidades de matérias-primas. Este cálculo é muito simples de efectuar. Resumindo, considera-se imprescindível que todos os ERB tenham em atenção que as fichas técnicas são um instrumento de elevada importância para permitir uma produção consistente, com manutenção dos padrões de qualidade pretendidos e um controlo eficaz dos custos.

#### formas de calcular o preço de venda

O cálculo do preço de venda é uma fase que deve ser efectuada com todo o cuidado, pois, a existência de erros na fixação dos preços de venda podem ser fatais para o êxito de qualquer ERB.

É através da definição de preços de venda que podemos assegurar que os clientes recebem um produto que justifica o valor que pagam.

Nesse sentido, apresentam-se os métodos mais utilizados: senso comum, multiplicadores, margem de contribuição e custos principais.

**Senso comum** – todos os ERB que não possuem fichas técnicas devidamente elaboradas improvisam, atribuindo preços de venda que têm por base a sua “ideia”, “convicção”, “experiência” acumulada ao longo dos anos, pela convivência e conhecimento de alguns preços médios da concorrência. Como é óbvio, este método não apresenta qualquer garantia e segurança na fixação dos preços de venda.

**Multiplicadores ou *Mark up*** – para utilizar este método é necessário ter fichas técnicas devidamente valorizadas de modo a conhecer o preço de custo por dose.

Convém salientar que os multiplicadores não devem ser iguais para todas as comidas e bebidas, ou seja, devem ser aplicados diferentes *mark up* de acordo com a família (sopas, entradas, pratos de peixe, pratos de mariscos, pratos de carne, queijos, sobremesas, refrigerantes, águas, vinhos, bebidas espirituosas, etc.) e o respectivo custo por dose dos itens dessas famílias.

Tendo como exemplo uma porção (dose) de um prato que apresenta na sua ficha técnica o custo de 3€, e pretende-se que a percentagem (%) de custo do prato seja de 25% do preço de venda (sem IVA), recorre-se à seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Custo Prato €}}{\text{Custo Prato \%}} = \text{Preço de venda €} \quad \frac{3 \text{ €}}{25 \%} = 12 \text{ €}$$

Para confirmar se este valor está correcto, pode-se utilizar a fórmula do Custo da Comida.

$$\frac{\text{Custo da Comida €}}{\text{Preço de Venda €}} \times 100 = \text{Custo da Comida \%} \qquad \frac{3 \text{ €}}{12 \text{ €}} \times 100 = 25\%$$

Deste modo, podemos calcular o *mark up* utilizando as seguintes fórmulas:

$$\frac{\text{Preço de Venda}}{\text{Preço de Custo}} = \text{mark up} \qquad \frac{12 \text{ €}}{3 \text{ €}} = 4$$

Neste caso o *mark up* é 4.

Outra forma de calcular o *mark up*:

$$\frac{1}{\text{Custo da Comida \%}} = \text{mark up} \qquad \frac{1}{25\%} = 4$$

De outra forma, obtemos o *mark up* 4.

Para se entender a relação entre o *mark up*, o custo da comida e preço de venda, convém sublinhar que o custo da comida e o *mark up* são inversamente proporcionais, quer dizer, *mark up* elevados de 4, 4.5, 5, 5.5 ou 6, que são normalmente aplicados a comidas e bebidas que têm custos reduzidos, como acontece com a família das sopas, algumas entradas, algumas sobremesas, bebidas e vinhos de custos mais baixos. Por outro lado, nas comidas e bebidas que têm custos muito elevados, como é o caso dos mariscos, peixes de mar, carnes mais caras, vinhos e bebidas de gama alta são aplicados *mark up* mais baixos de 2, 2.5, 3 ou 3.5.

[QUADRO 4] > RELAÇÃO ENTRE CUSTO DA COMIDA (%) E MULTIPLICADOR

<b>CUSTO DA COMIDA (EM %) PRETENDIDO</b>	15	20	25	28	30	33.33	35	38	40	45	50
<b>MULTIPLICADOR</b>	6.666	5	4	3.571	3.333	3	2.857	2.632	2.500	2.222	2

FONTE: CESTUR

Por questões de equilíbrio nos preços de venda dos pratos da mesma família, aconselha-se a atribuição do mesmo *mark up* para todos os itens que pertençam à mesma família.

Desta forma, evita-se que um *Creme de legumes* e um *Creme de lagosta* tenham preços de venda demasiado aproximados, visto que, *a priori* têm custos muito diferentes.

Desta forma, conclui-se que os preços de venda calculados através do *mark up* devem ser definidos por família, bastando deste modo, retirar o custo do prato das fichas técnicas e aplicar a seguinte fórmula:

$$\text{Preço de Venda } \text{€} = \text{Custo Prato} \times \text{Mark Up}$$

Considerando que temos um prato com um custo de 2€ e pretendesse aplicar o *mark up* de 4 temos:

$$\text{Preço de Venda } \text{€} = 2 \text{ €} \times 4 \quad \text{Preço de Venda } \text{€} = 8 \text{ €}$$

**Nota:** a este preço deverá ser acrescido o IVA à taxa em vigor.

**Margem de contribuição (por cliente)** – este método tem por objectivo atribuir a cada cliente uma margem de contribuição relativa ao total de custo da operação (excepto os das comidas e bebidas) com os lucros pretendidos.

$$\frac{\text{Custos (excepto Comidas e Bebidas) + Lucros Pretendidos}}{\text{Número Clientes Servidos}} = \text{Margem Contribuição}$$

Após estar calculada a margem de contribuição, basta somar ao preço de custo por prato estabelecido pela ficha técnica.

$$\text{Preço de Venda } \text{€ (sem IVA)} = \text{Custo Prato } \text{€} + \text{Margem de Contribuição por Cliente}$$

**Custos principais** – este método leva em consideração apenas o custo da comida e bebida e o custo da mão-de-obra, que são considerados como os custos principais (*prime cost*) na gestão de comidas e bebidas.

Para calcular este valor, pode utilizar-se a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Custos Mão de Obra}}{\text{Número Clientes Servidos}} = \text{Margem Contribuição}$$

## > Inovação e desenvolvimento de iguarias

A inovação e concepção de Menus / Iguarias devem respeitar as várias fases, devendo contar com a participação dos colaboradores do ERB, dos gestores e ou proprietários, bem como de especialistas, de modo a assegurar que o desenvolvimento das iguarias cumpra os requisitos de produção, segurança alimentar e rentabilidade.

Segue uma proposta de ciclo para a inovação:

FIGURA 2 > INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE IGUARIAS

FONTE: CESTUR



Existem diversas fontes, para consulta, de onde podem ser retiradas receitas de iguarias e bebidas. Os livros da especialidade, as revistas, os outros estabelecimentos da concorrência, os cursos de formação, os concursos e festivais gastronómicos frequentados, assim como a Internet, são fontes inesgotáveis de ideias e novidades.

Entretanto, deve ter-se em atenção a credibilidade dos conteúdos que são colocados na Internet, visto que, qualquer pessoa pode colocar o que muito bem entender, correndo-se o risco de estar a retirar informação errada ou imprecisa.

**Conceito** – a inovação e desenvolvimento deve ter em atenção o conceito pretendido ou em vigor. Assim, deve haver mudança e renovação de menus e iguarias respeitando sempre que possível o conceito estabelecido.

**Exploração** – a avaliação da existência de utensílios, equipamentos e mão-de-obra disponível deve ser levada em consideração para que as iguarias que venham a ser seleccionadas possam ser confeccionadas e servidas da forma pretendida, sem colocar dificuldades à produção existente.

**Viabilidade** – importa realizar uma análise dos custos e a definição dos preços de venda pretendidos, de modo a conhecer a margem unitária de contribuição que cada iguaria vendida apresenta, verificando se estão de acordo com os limites dos preços mínimos e máximos estabelecidos para o ERB.

**Validação** – é necessário validar as iguarias/menus com os responsáveis da cozinha e da gestão do estabelecimento. Recomenda-se que nesta fase de teste das novas iguarias seja convidado pelo menos um dos especialistas (veterinário, nutricionista, produtor alimentar em restauração) que podem eventualmente estar a dar apoio ou consultoria regular ou esporádica ao estabelecimento, por forma a ouvir as suas críticas e recomendações relativamente ao risco alimentar que a nova iguaria pode apresentar.

Desta forma, o especialista pode detectar que existe um risco elevado na produção de determinado prato,

sugerindo alternativas que possam eliminar ou reduzir esse risco significativamente. Se for necessário, não hesitar em recorrer a laboratórios para realizar análise ao prato em estudo, de modo a ter mais garantias sobre o risco que este pode apresentar.

Ainda nesta fase, todos os colaboradores (empregados de mesa e cozinheiros) devem provar e dar sua opinião / crítica relativamente às iguarias em teste.

**Teste no mercado** – na penúltima fase, importa conhecer a opinião de clientes habituais e não habituais sobre as iguarias em desenvolvimento, recolhendo críticas e sugestões de pessoas de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias, de forma a medir e avaliar se houve aceitação ou não e se existem recomendações que podem ser adoptadas para melhorar a iguaria.

**Lançamento** – Nesta fase a iguaria já foi testada pelos responsáveis, colaboradores, especialistas do ERB e pelo mercado, estando em condições de se proceder ao seu lançamento.

### > Desperdícios e teste do cortador

O cálculo dos desperdícios e teste do cortador são indispensáveis para a elaboração de fichas técnicas, pois para conhecer o verdadeiro custo das matérias-primas é necessário determinar o volume de desperdícios, de modo a obter o preço de custo líquido.

Assim, estes cálculos são necessários para avaliar a qualidade e rentabilidade, procedendo à quantificação dos desperdícios que os géneros alimentícios apresentam (legumes, peixe, carne, e frutas).

#### Como calcular os desperdícios?

Tendo como exemplo, as batatas com um preço de custo de 0,3 €/kg e um desperdício de 0,25 Kg por Kilo, temos:

$$\text{Peso líquido} = \text{Peso Bruto} - \text{Desperdício}$$

$$\text{Peso líquido} = 1 \text{ kg} - 0,25 \text{ kg} \quad \text{Peso líquido} = 0,75 \text{ kg}$$

$$\text{Desperdício} = \text{Peso Bruto} - \text{Peso Líquido}$$

$$0,25 \text{ kg} = 1 \text{ kg} - 0,75 \text{ kg}$$

$$\frac{\text{Peso Líquido}}{\text{Peso Bruto}} \times 100 = \text{Peso Líquido \%} \quad \frac{0,75}{1} \times 100 = 75\%$$

$$\frac{\text{Desperdício}}{\text{Peso Bruto}} \times 100 = \text{Desperdício \%} \quad \frac{0,25}{1} \times 100 = 25\%$$

$$\frac{\text{Peso Líquido}}{\% \text{ Peso Líquido}} \times 100 = \text{Peso Bruto} \quad \frac{0,75}{1} \times 100 = 75\%$$

### Qual a importância das tabelas de desperdício?

As tabelas são indispensáveis para conhecer em pormenor os desperdícios das matérias-primas, por forma a poder calcular o preço de custo líquido.

É aconselhável que cada ERB realize as suas tabelas, visto que estas são condicionadas pelo tipo de capitação (porção) utilizada em cada estabelecimento. As capitações dos pratos da carta fixa são normalmente as mais elevadas. Quer dizer, é normal que um prato da carta tenha uma capitação superior relativamente à capitação do mesmo prato que vai ser servido numa refeição com uma ementa com mais 2, 3 ou 4 pratos. Por outro lado, o estado (fresco ou congelado) e o tamanho ou calibre dos alimentos fornecidos também têm influência na percentagem (%) de desperdício.

Convém salientar ainda que, no que concerne os peixes, a percentagem (%) de desperdício para obter filetes é muito superior à percentagem (%) de desperdício da posta.

Por exemplo, em determinado estabelecimento o *Entrecôte* tem a capitação de 0,2 kg (200 g), e considera-se que para obter esta capitação tem-se um desperdício de 20%. Pretende-se saber a quantidade bruta de *Entrecôte* a comprar para obter a porção com 0,2 kg limpo.

Desta forma, e aplicando a fórmula:

$$\frac{\text{Peso Líquido}}{\% \text{ Peso Líquido}} = \text{Peso Bruto}$$

A percentagem (%) de peso líquido será de 80% (0,8), dado que 20% (0,2) é considerado desperdício. Aplicando a fórmula:

$$\frac{0.2 \text{ Kg}}{1} = 0.25 \text{ Kg}$$

Resumindo, é necessário comprar 0,25 kg de *Entrecôte* para poder vender 0,2 Kg de *Entrecôte* limpo ao cliente (no prato).

Tabelas de desperdício e de peso bruto

DESIGNAÇÃO	CAPITAÇÃO KG	% DESPERDÍCIO	PESO BRUTO KG
ENTRECÔTE	0.2	20	0.25

Estas tabelas são muito úteis para quando é necessário encomendar *Entrecôte* para um grupo de 35 pessoas, bastando para tal multiplicar  $35 \times 0,25 = 8,75$ . Sabe-se que é necessário encomendar 8,75 kg de *Entrecôte* para servir 35 doses com uma capitação de 0,2 kg, dado que nestes 8,75 vamos ter um desperdício de 20%.

### Como calcular o preço do custo líquido?

O gestor de comidas e bebidas deve utilizar sempre o preço de custo líquido do género alimentício, visto não existir vantagem em comprar o quilo de determinada peça de carne ou peixe a um preço mais reduzido quando este tem um desperdício muito elevado.

$$\frac{\text{Custo da Peça Bruto €}}{\text{Peso Líquido Kg/L}} = \text{Custo Líquido €}$$

Tomando por exemplo as batatas que têm um preço de custo por kg de 0,3 €, calcule o preço de custo líquido considerando um desperdício de 25%.

Com um desperdício de 25%, quer dizer que passamos a ter menos 25% do peso das batatas, isto é temos apenas 75%. Neste sentido, passamos de 1 kg (100%) a ter apenas 0,75 kg (75%), dado que desperdício foi de 0,25 kg (25%).

Assim temos:

$$\frac{0,3 \text{ €}}{0,75 \text{ Kg}} = 0,4 \text{ €Kg}$$

O novo preço de custo líquido das batatas é de 0,4 € por kilo.

Como tal, das tabelas de desperdícios pode retirar-se o preço de custo líquido dos géneros alimentícios.

Como exemplo, veja-se o seguinte quadro:

[QUADRO 5] > TABELA DE DESPERDÍCIOS

DATA	ARTIGO	FORNECEDOR	PESO BRUTO KG	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL	DESPER. TOT. KG	% DESPERDÍCIO	PESO LÍQ. KG	PREÇO UNIT. LÍQ.	OBSER.
			1	2	3=1×2	4	5=(4/1)×100	6=1-4	7= 3/6	
14 DEZ	CHERNE	CHICO PEIXE	12,0	22,44€	269,28€	2,2	18,33%	9,8	27,48€	
14 DEZ	ROBALO(MAR)	TÓ ANZÓIS	25,0	14,46€	361,50€	6,4	25,60%	18,6	19,44€	
16 DEZ	LINGUADO	TÓ ANZÓIS	20,0	15,96€	319,20€	3	15,00%	17	18,78€	DOSE
16 DEZ	LINGUADO	TÓ ANZÓIS	20,0	15,96€	319,20€	8	40,00%	12	26,60€	FILETES
22 DEZ	LOMBO VACA	BOI D'OURO	35,0	13,60€	476,00€	9,5	27,14%	25,5	18,67€	
22 DEZ	VAZIA	BOI D'OURO	30,0	10,47€	314,10€	7,2	24,00%	22,8	13,78€	

FONTE: CESTUR

Qual das vazias deverá escolher considerando que têm qualidades idênticas?

[QUADRO 6] > CÁLCULO DO PREÇO LÍQUIDO

VAZIA A	VAZIA B
(FRESCA EM VÁCUO)	(FRESCA EM VÁCUO)
11,7€ / KG BRUTO	12,1€ / KG BRUTO
DESPERDÍCIO DE 10%	DESPERDÍCIO DE 6 %
PREÇO LIMPO = 13€ /KG	PREÇO LIMPO = 12,87€ /KG

FONTE: CESTUR

$$\frac{11,7}{0,9} = 13 \text{ € / Kg} \quad \frac{12,1}{0,94} = 12,87 \text{ € / Kg}$$

A vazia **B** apesar de ter um preço de custo bruto mais elevado apresenta um desperdício inferior à vazia **A**, fazendo com que o preço de custo líquido (limpo) da vazia **B** seja inferior relativamente à vazia **A**.

**Em que consiste o teste do cortador?**

O teste do cortador tem por objectivo analisar a diferença do preço de custo líquido entre comprar peças de carne já divididas, ou dividi-las no estabelecimento. No entanto, é natural considerar que ao comprar uma peça inteira esta apresenta um preço de custo inferior a essa mesma peça já devidamente porcionada e quase sem desperdícios.

Observe-se o exemplo de um teste do cortador a uma perna de vitela:

[QUADRO 7] > TESTE DO CORTADOR

TESTE DO CORTADOR

CUSTO DA PEÇA		NOME DA PEÇA: PERNA DE VITELA		DATA: 24/02/04		
119,71 €		FORNECEDOR: BOI D'OURO				
		ESTADO: FRESCO		PESO KG	27,7 KG	
1	2	3	4 = 2*3	5 = VAL4/TOTAL4	6 = 119,71*5	7 = 6/2
PEÇA	PESO (KG)	PREÇO MERCADO (€/KG)	VALOR TOTAL (€)	VALOR TOTAL %	VALORIZAÇÃO (€)	PREÇO UNI. (€ KG.)
MEDALHÕES	5,5	11,97	65,84	33%	39,94	7,26
CARNE GOULASH	3,5	10,97	38,41	19%	23,30	6,66
ESCALOPES	3,8	7,98	30,33	15%	18,40	4,84
OSSOBUCO	5,5	8,98	49,38	25%	29,96	5,45
CARNE COZER	2,6	3,99	10,37	5%	6,29	2,42
OSSOS SOPA	4	0,75	2,99	2%	1,82	0,45
APARAS	2,8	0,00	0,00	0%	0,00	0,00
<b>TOTAL:</b>	<b>27,7</b>		<b>197,32</b>	<b>100%</b>	<b>119,71</b>	

FICHA TESTE CORTADOR

PEÇA	PESO KG	% (2/TOTAL 2)	PREÇO UNI.. (€/KG)	CAPITAÇÃO (FICHA TÉCNICA) (PESO EM KG)	CUSTO DOSE (€) (CAPIT.* PRE. UNI)
MEDALHÕES	5,5	20%	7,26	0,22	1,60
ESCALOPES	3,5	13%	6,66	0,18	1,20
GOULASH	3,8	14%	4,84	0,18	0,87
OSSOBUCO	5,5	20%	5,45	0,32	1,74

FONTE: CESTUR

Como elaborar o teste do cortador apresentado no quadro anterior?

1. Desmanchar e pesar (2) as peças obtidas da parte inteira;
2. Consultar no mercado os preços médios praticados das peças obtidas do desmanche (3);
3. Valorizar as peças ao preço de mercado (4);
4. Valorizar em percentagem (%) as peças tendo em atenção o seu preço de custo (5). Como é óbvio, o preço da carne para medalhões é muito superior à carne para cozer;
5. Valorizar as peças da nossa perna inteira, multiplicando a percentagem (%) de valorização da peça pelo preço de custo da parte inteira (6);
6. Dividir o valor obtido pelo peso de cada uma das peças (7), para obter o preço de custo por kilo de cada uma das peças obtidas do desmanche.
7. Para calcular o custo por dose das peças utilizadas para a carta, basta multiplicar o peso da capitação estabelecida pelo preço de custo do kg dessa peça.

## Que factores devem ser tidos em consideração para a decisão de comprar peças inteiras ou já porcionadas?

- > Ter profissionais especializados em desmanche;
- > Possuir condições para recepção e transporte das peças inteiras;
- > Dispor de câmaras frigoríficas para armazenar (pendurar) as peças;
- > Sala de desmanche climatizada (até 15°C);
- > Serras eléctricas próprias para corte;
- > Ter utensílios de desmanche, tais como aventais e luvas de malha de aço;
- > Conseguir escoar em simultâneo todas as porções da peça inteira até à sua data limite de consumo, na carta, menus do dia ou cozinha dos colaboradores;
- > Ter equipamentos que permitam a conservação (vácuo) das peças porcionadas;
- > Possuir abatedores de temperatura para poder congelar no ERB.

## > Stocks necessários

O *stock* é um “mal” necessário, dado que representa um empate de capital. Como num ERB existem centenas de produtos, o valor que os *stocks* representam é muito significativo.

Por outro lado, o gestor tem interesse em conhecer de forma rápida a evolução e variação dos *stocks*, sem ter de despender muito tempo na observação de longas listas de produtos.

Esta fase de definição de *stocks* envolve uma interessante análise do conceito e das necessidades de produtos previstas, por forma a ser efectuada uma correcta distribuição e atribuição do espaço disponível, permitindo um correcto armazenamento e controlo das matérias-primas e consumíveis.

Esta acção deve ter em atenção o rigor e cuidados especiais que os géneros alimentícios e, em especial, os produtos perecíveis apresentam. Existem diversos livros e informação publicada (Ex. Higiene e Segurança Alimentar – Código de Boas Práticas – ARESP) que deve ser consultada para o efeito.

Uma correcta distribuição dos espaços é importante para a manutenção dos *stocks*, tendo em linha de conta a popularidade de vendas das diversas iguarias e menus. Por fim, a correcta arrumação dos produtos revela-se extraordinariamente importante para uma maior rapidez na realização dos inventários.

## Qual o interesse de calcular o *stock* mínimo?

O interesse é garantir que, à partida e de acordo com o histórico, determinado produto não entre em ruptura de *stock*, garantindo a sua existência até ao dia da entrega seguinte.

Igualmente, a rotação de produtos em armazém é fundamental. Assim, para uma correcta rotação, importa definir o *stock* mínimo para cada produto, de modo a conhecer o seu ponto de encomenda, evitando a ruptura de *stocks*.

**Para calcular o *stock* mínimo utiliza-se a fórmula:**

*Stock mínimo = Consumo médio diário × Período de aprovisionamento*

**Nota:** o período de aprovisionamento compreende o dia da encomenda até ao dia da entrega da encomenda.

Ao conhecer-se o *stock* mínimo, também conhecido como “*stock* de alerta” estamos também a definir o ponto de encomenda, ou seja, o momento em que se deve fazer a encomenda. Nos produtos perecíveis é comum considerar-se uma margem de segurança de modo a prever que uma percentagem (%) do produto possa não estar em condições de ser utilizada. Neste caso, a fórmula será:

*Stock mínimo = Consumo médio diário × Período Aprovisionamento + Margem Segurança*

**Nota:** a margem de segurança é calculada como uma percentagem (%) do consumo médio diário. Convém salientar que as encomendas têm de se adaptar às quantidades das embalagens, grades, etc. Isto é, por vezes, tem de se ajustar para cima o número de produtos encomendados para respeitar a quantidade das embalagens comercializadas.

#### O que é o *stock* máximo?

É o valor a partir do qual não se justifica económica e fisicamente (espaço) a compra de determinado produto. Excepcionalmente, poderá ultrapassar-se o *stock* máximo quando houver uma oportunidade muito vantajosa de comprar determinado produto a um preço baixo, com um prazo de validade elevado e que tenha possibilidades de se valorizar ao longo do tempo.

#### Qual o interesse em conhecer a rotação de *stocks*?

A rotação de *stock* é um bom indicador sobre a quantidade de vezes que um produto roda no armazém ao longo de um mês. Com isto, interessa ter rotações elevadas, dado que pressupõem que o produto é comprado diversas vezes durante o mês, o que nos garante que o empate de capital é minimizado. Por outro lado, pretende-se que no inventário mensal a quantidade de produtos seja a menor possível.

**A rotação pode ser calculada da seguinte forma:**

*Rotação produtos = Consumo mensal: stock médio*

### > Política de compras e selecção de fornecedores

A política de compras baseia-se na orientação que deve ser seguida em relação à qualidade / preço pretendida, assim como, da política de pagamentos estabelecida e o tipo de especificidade em determinados artigos, tais como a sua origem, denominação de origem ou estado (fresco, congelado, vácuo).

Posteriormente, surge a pesquisa e selecção dos artigos e produtos de comidas e bebidas, garantindo a aquisição das comidas e bebidas com a melhor relação qualidade/preço. A selecção dos artigos e produtos pode ser efectuada consultando diversas fontes, destacando-se a pesquisa selectiva em livros, páginas amarelas, anuários de fornecedores, catálogos recolhidos, feiras da especialidade, Internet, visitas a estabelecimentos da concorrência ou com semelhanças ao conceito pretendido, reuniões e conversas com vendedores, entre outros.

Como tal, torna-se necessário seleccionar os produtos e artigos que, à priori, parecem estar de acordo com o conceito pretendido. Serão, depois, sujeitos a uma avaliação mais detalhada, de preferência com a respectiva ficha de produto.

Antes de mais, sugere-se que a relação com os fornecedores deve ser encarada numa óptica de realizar o melhor tipo de negócio para o ERB. Todavia, deve estabelecer-se uma relação com os fornecedores onde ambas as partes ganhem, isto é, criar relações de “ganhar-ganhar”.

Por outro lado, os fornecedores devem ser vistos como parceiros do negócio, podendo transmitir informações e sinais preciosos relativamente ao mercado e aos concorrentes.

Na angariação de fornecedores, deve fazer-se uma recolha geográfica alargada, dado que, hoje em dia, com as facilidades de distribuição, importa conhecer quais as condições e preços que diversos fornecedores apresentam. O fornecedor “vizinho” do lado ou da zona poderá não ter a melhor proposta.

Para terminar, é de destacar que devemos ter mais de um fornecedor por produto ou conjunto de produtos.

#### Os critérios para seleccionar os fornecedores podem ser:

- > Notoriedade e prestígio do fornecedor no mercado;
- > Conhecer as suas instalações (higiene, organização, controlo, recursos humanos, meios de transporte disponíveis, etc.);
- > Relação qualidade / preço dos artigos fornecidos;
- > Relação da quantidade consumida por produto no ERB;
- > Assiduidade e pontualidade nas entregas;
- > Número de entregas semanais;
- > Possibilidade de fazer entregas de emergência (SOS);
- > Prazos de pagamento;
- > Descontos de pronto pagamento ou *rappel*<sup>12</sup>.

Evitar o favoritismo dos fornecedores é primordial, ou seja, não permitir que se dependa apenas de um fornecedor. Auscultar diferentes fornecedores pode permitir a aquisição de bens com a mesma qualidade e especificidade a preços inferiores.

O ERB deve possuir um dossier com as fichas de fornecedores, onde devem estar inscritas todas as informações (nome, moradas, contactos, número de contribuinte, alvarás sanitários e veterinários etc.). Nesta ficha, devem anotar-se todas as ocorrências (datas, horas e motivos) que foram sendo recolhidas ao longo do ano, tais como, atrasos, falhas nas entregas, enganoso, produto não conforme, entre outros, de modo a que no final do ano se possa fazer uma avaliação dos fornecedores.

É extraordinariamente importante não permitir que determinados fornecedores apresentem propostas de comissões ou remunerações em função das encomendas a responsáveis ou colaboradores de um ERB, dado que, além de deontologicamente ser reprovável, o fornecedor irá reflectir a comissão dada no preço de venda final, prejudicando desta forma o proprietário e gestores. Da mesma forma, é imprescindível não permitir que as chefias dos ERB peçam ao fornecedor uma comissão, ou a possibilidade de se abastecerem gratuitamente nos fornecedores, visto que também estas ofertas terão reflexo no aumento do preço de venda ao ERB.

<sup>12</sup> CONSISTE NUM PRÉMIO ANUAL OU PERIÓDICO, A ATRIBUIR ATRAVÉS DO PAGAMENTO DE UMA COMISSÃO POR TEREM SIDO ULTRAPASSADAS AS ENCOMENDAS PREVISTAS OU ACORDADAS.

## > Encomendas

É fundamental saber qual o produto e quantidade em *stock* a serem encomendados. Como tal, deve ter-se a garantia que o produto a adquirir é de facto necessário e irá ser consumido antes da Data Limite de Consumo (DLC), ou seja, no prazo de validade.

Nesse sentido, e para facilitar as encomendas, é indispensável a existência de documentos próprios, os quais deverão ser fáceis de preencher, bastando colocar as quantidades necessárias, evitando o preenchimento em folhas isoladas por pessoas com caligrafias diferentes que podem induzir a enganos nas encomendas efectuadas. Desta forma, recomenda-se a elaboração de listas de encomendas, devidamente preenchidas e com espaços em branco para acrescentar produtos novos.

Quando se retiram produtos além do *stock* mínimo estabelecido, ou caso este não esteja estabelecido, é a experiência pessoal que determina a encomenda de determinado produto.

As encomendas dependem sempre do tipo de produto (maior ou menor perecibilidade), espaço disponível nos armazéns (prateleiras ou frio), necessidades diárias, dias para a próxima entrega, *stock* mínimo, ponto de encomenda, rotação de *stocks*, dias limite estabelecidos para as encomendas e periodicidade das entregas. Por outro lado, a sazonalidade da procura (clientes) implica alterações significativas no volume de vendas e tem uma influência directa nas encomendas.

Não se deve investir em matérias-primas, especialmente nas perecíveis, quando não se tem uma forte convicção de que venham a ser consumidas antes da sua data limite de consumo.

Por outro lado, é imprescindível ter um conhecimento aprofundado sobre a popularidade e rentabilidade do menu (engenharia de menus), de forma a elaborar mapas de produção, tendo em conta o histórico das vendas, se há confirmação de vendas a grupos, bem como aquilo que mais se vende em média. Nem todos os pratos têm a mesma venda.

As encomendas são compostas por encomendas periódicas, ou seja, aquelas em que quantidades variáveis de produtos (águas, cervejas, refrigerantes, etc.) são encomendados em dias da semana ou datas fixas e normalmente são entregues em dia fixo. Nos perecíveis (carne, peixe, legumes), as encomendas são variáveis e entregues com muito maior frequência, podendo mesmo ser diárias.

Existem diversas formas de efectuar as encomendas: telefone, fax, pessoalmente ou correio electrónico. Deverá optar-se pela mais eficiente, ou seja, aquela que melhor funciona com o menor custo de comunicação. As comunicações são caras, como tal, devem ser reduzidas ao mínimo indispensável. No entanto, aconselha-se o fax e o correio electrónico, visto que permitem o registo das encomendas. Este registo que é considerado como a nota de encomenda e servirá para confrontar com a guia de remessa que acompanha a mercadoria.

## >Recepção de mercadorias

Esta fase é de elevada importância dado que se dá autorização de entrada da quantidade e qualidade do produto no ERB. Caso não seja respeitada esta fase, todo o ciclo pode ficar em causa. Assim, é imprescindível verificar se o produto entregue corresponde ao produto encomendado (verificar nota de encomenda). Por outro lado, tem de existir a garantia de que foi transportado nas melhores condições de higiene e temperatura (géneros alimentícios perecíveis e congelados). Importa, ainda, verificar se os produtos apresentam datas limites de consumo (prazos de validade) razoáveis.

Na recepção de mercadorias têm de se considerar as dimensões dos veículos que fazem as entregas, de modo a facilitar sempre que possível a aproximação dos veículos à entrada dos ERB. Esta é uma fase onde podem ocorrer acidentes de trabalho, dado existir manuseamento de recipientes ou caixas com pesos elevados.

Convém salientar que a verificação dos pesos e quantidades não pode, de forma alguma, ser descurada dado que pode haver erros na pesagem, em especial, nos artigos comprados a peso. Por isso, deve sempre, mas sempre, verificar-se os pesos.

Na prática, as pessoas que fazem as entregas são quase sempre as mesmas e, como tal, existem relações de confiança e amizade que se vão criando com os colaboradores do estabelecimento. Algumas vezes, esta relação favorece o “facilitismo”, a não verificação das encomendas. Este facto, pode dever-se a atrasos nas entregas, as quais podem coincidir com a hora da refeição dos colaboradores, fazendo com que a rapidez na recepção não permita a verificação adequada dos produtos recebidos.

### Qual a importância da guia de remessa ou factura?

É o documento que acompanha a mercadoria que o vendedor remete ao comprador na qual especifica as designações e quantidades para efeitos de conferência no acto da entrega. Esta deve indicar o nome e morada do cliente, o local de descarga, hora prevista da entrega e matrícula da viatura que transporta a mercadoria.

### Em que consiste a nota de crédito?

Consiste num documento emitido pelo fornecedor, mais concretamente a pessoa que faz a entrega, onde é inscrita a rectificação para menos do valor apresentado na guia de remessa ou a inscrição de uma devolução total ou parcial da mercadoria entregue.

Por outro lado, as encomendas nem sempre vêm de acordo com o pedido, quer por enganos internos do fornecedor quer por falhas na entrega pelo distribuidor ou por algum acidente que poderá ocorrer no transporte ou descarga da mercadoria.

Nesta ocasião, deve ser sempre pedida uma nota de crédito relativamente ao produto em falta, danificado, fora da validade ou que não respeite os padrões acordados com o ERB.

### Em que consiste a nota de débito?

Ao contrário da nota de crédito, pode haver enganos no sentido inverso, ou seja, os preços que constam na factura ou guia de remessa são inferiores aos acordados, ou na verificação das quantidades apercebe-se que existe mercadoria em quantidade superior à inscrita na guia de remessa ou factura. Nestes casos, é emitida uma nota de débito.

### Resumindo, que cuidados devemos ter na recepção de mercadorias?

- › Verificar se a entrega está a ser realizada no período do dia e hora estabelecida;
- › Comparar e conferir a quantidade (peso, unidades ou embalagens);
- › Conferir se a qualidade está de acordo com o estabelecido;
- › Verificar se a especificação do produto é a acordada, isto é, pode ter sido feita uma encomenda de robalos com um peso aproximado de 1 kg/unidade, e o pescado entregue, embora nas melhores condições, apresentar um peso de 0,4 kg/unidade, não correspondendo ao pedido;
- › Confirmar se o estado (fresco, congelado, em vácuo, etc.) do produto pedido corresponde ao entregue;
- › Verificar se as embalagens não se encontram danificadas ou abertas, ou se existem produtos sem rótulo;
- › No caso dos produtos refrigerados e congelados verificar a temperatura em que foram transportados, de modo a avaliar se houve quebras na rede de frio, podendo ter danificado a qualidade do produto. Os gelados são um exemplo de um produto muito sensível a oscilações de temperatura;
- › Guardar rapidamente os produtos de acordo com a perecibilidade destes, ou seja, dar prioridade aos produtos congelados e refrigerados;
- › Guardar todas etiquetas que vêm coladas nas embalagens dos produtos, de modo a permitir o rápido reconhecimento da origem e do lote de determinado produto (carne, peixe, etc.);
- › Garantir que nesta fase não haja desvios ou roubos. O facto de as mercadorias se encontrarem à porta de um ERB aumenta a probabilidade de um eventual furto.

### > Armazenagem e inventário

O principal objectivo da armazenagem é garantir a manutenção e qualidade das matérias-primas e outros produtos, de forma a assegurar a disponibilidade de produtos de acordo com as necessidades do dia a dia, minimizando perdas, desperdícios, desvios ou roubos.

Convém salientar que, num ERB passam diariamente dezenas de pessoas, entre colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços e clientes. Deste modo, deve colocar-se a seguinte questão:

### Como prevenir roubos?

- › Manter os armazéns, garrafeira, frigoríficos e congeladores fechados ou cadeados;
- › Atribuir as chaves a um número mínimo de colaboradores;
- › Manter as áreas de armazém devidamente organizadas, na medida que a desorganização, desarrumação e excesso de produtos facilitam o roubo;
- › Não expor produtos com valor elevado em locais de fácil acesso ou em sítios de passagem.

## Como prevenir desperdícios ou quebras?

- > Ter muita atenção à data limite de consumo (DLC) dos produtos em especial dos com perecibilidade mais elevada (carne, peixe, legumes e frutas), garantindo que estes sejam consumidos antes de ser ultrapassado o referido DLC;
- > Exceptuam-se os produtos (iogurtes) que são fornecidos à consignação e que sejam repostos pelo fornecedor;
- > Acondicionar os produtos às temperaturas devidas e nos recipientes com etiquetas a indicar a designação do produto, DLC do produto e nome da pessoa responsável;
- > Manter os armazéns, frigoríficos e congeladores organizados e com os produtos bem separados. Relativamente à congelação é sabido que ninguém gosta de permanecer muito tempo dentro de câmaras ou a trabalhar debruçado nas arcas de congelação, mesmo estando devidamente equipado com casacos próprios;
- > Embalar a vácuo ou congelar (utilizando um abatedor de temperatura) produtos que, à partida, não venham a ser consumidos de imediato, de modo a prolongar a sua duração (aumentar o prazo de validade). Colocar etiqueta a indicar a designação do produto, DLC do produto e nome da pessoa responsável;
- > Controlo rigoroso nos sistemas de combate a pragas e infestantes, efectuando desinfestações periodicamente por especialistas devidamente credenciados;
- > Manter um controlo e registo diário das temperaturas do frio e uma manutenção preventiva destes preciosos equipamentos. Ter ainda, um plano de contingência no caso de avarias de algum destes frios, de modo a salvaguardar os produtos;
- > Colocar os produtos não conformes (que sejam para troca) numa zona ou prateleira devidamente identificada, com uma indicação inscrita de "produto não conforme".

Após uma correcta recepção das mercadorias, importa colocá-las no lugar indicado o mais rapidamente possível. Existem espaços pré-definidos para os diversos tipos de produtos (mercearias, frescos, congelados, bebidas, produtos de limpeza, etc.) que devem sempre ser respeitados.

Os produtos não conformes (com prazos de validade expirados) que sejam para troca devem ter numa zona ou prateleira devidamente identificada com uma indicação inscrita de "**produto não conforme**".

No que diz respeito à rotação dos produtos em *stock*, existem dois métodos, o **FIFO** – *First In, First Out*, no qual, os primeiros produtos a entrar serão os primeiros a sair, e **LIFO** – *Last In, First Out*, em que os últimos produtos a entrar serão os primeiros a ser consumidos.

É comum utilizar o sistema **FIFO** na grande maioria dos produtos em gestão de alimentos e bebidas, no entanto, deve sempre garantir-se o aproveitamento dos produtos que se encontrem nos diversos armazéns há mais tempo e que apresentem datas de limite de consumo mais curtas (perto do prazo de validade), de forma a evitar perdas. Ou seja, por vezes, recebem-se produtos alimentares que têm validades inferiores aos produtos que se encontram em *stock* no estabelecimento, pelo que deve dar-se especial atenção na verificação das datas limites de consumo de ambos os produtos de modo que aqueles que apresentem menor validade fiquem colocados à frente.

O sistema **LIFO** pode ser utilizado para determinados produtos que devem ser consumidos com a maior frescura possível, tais como, o pão, alguns derivados dos lacticínios ou o peixe cru para pratos de cozinha asiática.

## controlo de inventários

Os inventários podem ser considerados como físicos ou perpétuos. Os físicos são realizados no final de determinado período, no mínimo, um mês, valorizando nessa altura todos os produtos em *stock*, ao passo que os perpétuos vão actualizando o inventário à medida que são efectuadas as entradas e saídas em *stock*. Este último método é usual no controlo de bebidas espirituosas e vinhos.

Para ajudar no controlo de inventários e considerando as centenas de produtos que um ERB gere no seu quotidiano, sugerem a utilização do sistema ABC.

### Qual o objectivo do sistema ABC?

O principal objectivo deste sistema é distinguir os produtos de acordo com a sua importância no total dos custos. Este sistema permite identificar dentro de determinado grupo de artigos, aqueles que têm necessidades de atenções diárias relativamente a outros que necessitam do controlo habitual.

#### [QUADRO 8] > ANÁLISE ABC

CLASSE	NÚMERO DE ARTIGOS	PERCENTAGEM DE ARTIGOS	VALOR €	PERCENTAGEM DO VALOR
A	12	13.64%	8238.12	79%
B	25	28.41%	1616.34	15.5%
C	51	57.95%	573.54	5.5%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>	<b>10428</b>	<b>100%</b>

Para aplicar este sistema necessita de possuir:

- > Cálculo mensal das unidades (kg, L, caixas, etc.) de cada produto;
- > Multiplicar a quantidade de produto consumido pelo seu custo unitário;
- > Ordenar os produtos, dos custos mais elevados para os mais baixos.

No negócio de comidas e bebidas deve tornar-se obrigatória a realização de inventários mensais. Deste modo, é possível conhecer com exactidão qual o verdadeiro consumo do respectivo mês, verificando atempadamente os desvios encontrados na comparação do inventário físico com o inventário contabilístico.

**Para calcular a reconciliação de inventários utilizam-se as seguintes fórmulas:**

*Inventário Inicial + Compras (entradas) - Consumos (saídas) = Existências*

*Existências (contabilística) - Inventário final (físico) = Diferença de inventário*

Esta reconciliação de inventários permite analisar com rigor os desvios. Na prática, estes desvios são usuais, no entanto, importa conhecer em que tipo de produtos acontece e qual a razão do desvio, permitindo analisar se os desvios se devem a erros na valorização ou nos registos, a quebras não contabilizadas ou a furtos.

Ao realizar inventários mensais, a probabilidade de detectar os enganos ou furtos é muito superior.

## > Confeção

Considera-se primordial que os profissionais que laboram nas áreas de preparação e confeção possuam sólidos conhecimentos sobre a higiene e segurança alimentar, domínio das fichas técnicas, técnicas de confeção, capitações e empratamento das iguarias.

Por outro lado, torna-se indispensável que estes profissionais tenham conhecimento do preço de custo líquido dos produtos por eles utilizados no dia a dia. O conhecimento do real valor das matérias-primas pode ser importante para sensibilizar os profissionais sobre a importância de evitar perdas, desperdícios e quebras, dado que estas irão reflectir-se nos resultados da operação. Como tal, entende-se que os colaboradores das áreas de produção tenham a noção e consciência da quantidade de dinheiro em matéria-prima que um ERB movimenta no seu quotidiano.

Deste modo, os colaboradores apercebem-se da diferença que existe entre o preço de venda das iguarias ao público das cartas e menus e o preço de custo das matérias-primas.

### Como evitar quebras ou desperdícios na preparação e confeção?

- > Garantir o escoamento dos produtos próximos do DLC. A utilização destes produtos em pratos do dia, sugestões do chefe ou nas refeições para os colaboradores, constitui uma boa estratégia para a sua utilização;
- > Aproveitamento de sobras de peças de carne, peixe, legumes em pratos de aproveitamento (caldeiradas, feijoadas, espetadas, rissóis, croquetes, empadões, etc.), ou nas refeições dos colaboradores;
- > Ter um conhecimento sobre as previsões efectuadas de acordo com o histórico, sabendo qual o número de refeições médias servidas por dia de semana ao almoço e ao jantar. A acrescentar ao histórico devem considerar-se os eventos já confirmados e outros acontecimentos pontuais (feiras, congressos, reuniões, etc.) que possam de certa forma indicar sobre a potencial afluência de passantes;
- > Ter um profundo conhecimento da popularidade dos pratos, ou seja, saber, de entre a oferta de iguarias, quais as mais pedidas pelos clientes, e em que percentagem;
- > Evitar excessos de *mise-en place*;
- > Evitar excessos de produto confeccionado;
- > Erros na capitação (porção) por excesso ou defeito;
- > Utilização inadequada de equipamentos e técnicas de confeção;
- > Excesso de confiança dos profissionais na pesagem e medição dos produtos;
- > Colocar no menu do dia, pratos que nesse dia estejam seleccionados para serviço de grupos já confirmados;
- > Não respeitar os pedidos especiais dos clientes (bem passado, mal passado, sem sal, sem molho, só com legumes, etc.);
- > Confeccionar em simultâneo pratos para serem entregues sucessivamente após outro ter sido consumido, ou seja, enviar o prato de peixe e carne ao mesmo tempo, em vez de enviar primeiro o peixe e a carne apenas quando o peixe tivesse sido consumido.

A confeção reveste-se de particular interesse, dado tratar-se de uma das mais importantes fases nos ERB. Assim sendo, é oportuno sublinhar que vários investigadores e a Organização Mundial de Saúde (OMS)

defendem que a grande maioria das toxinfecções alimentares são causadas por deficiência de higiene nas fases de preparação, processamento, confecção, armazenamento e distribuição de alimentos.

Desta forma, entende-se que as zonas de confecção e serviço devem ter um conjunto mínimo de condições relacionadas com as instalações, equipamentos, utensílios e, em especial, manipuladores de alimentos com conhecimentos de segurança alimentar. Como tal, as boas práticas de higiene devem ser uma constante durante toda a operação.

Tendo cumprido as fases do ciclo de controlo de comidas e bebidas anteriores, importa recolher informação relativamente ao histórico e reservas confirmadas, para se preparar toda a *mise en place* necessária à produção. A análise de menus, fornece informação relativa à popularidade de determinadas iguarias, permitindo que se possa prever quais as iguarias que, à priori, terão mais saída, ou seja, deve fazer-se uma pré-preparação das iguarias que mais vendem.

De seguida, estabelece-se um circuito entre a sala e a cozinha, onde a roda<sup>13</sup> terá um papel preponderante em toda a operação.

Para o sucesso da operação é fundamental que o pedido retirado na sala seja efectuado com todo o cuidado. No entanto, os pedidos especiais solicitados pelos clientes devem sempre ser atendidos. Caso não seja possível, dever-se-á informar o cliente, explicando o motivo.

Por fim, e partindo do princípio que o serviço de cozinha e sala foi realizado com todo o profissionalismo e protocolo, surge o momento de entregar a conta ao cliente. Nesta fase, deve sempre, mas sempre, verificar-se com todo o cuidado se está tudo incluído na conta de acordo com o pedido, evitando que seja debitado algum artigo a mais ou a menos. Os enganos nas contas deixam sempre uma má impressão sobre o estabelecimento.

Por outro lado, não devem descuidar-se as recomendações efectuadas pelas empresas responsáveis pelos cartões de crédito/débito de modo a garantir que não existam enganos nas contas e que não se percam os talões assinados.

## > Serviço

Os profissionais de sala têm uma proximidade no acolhimento, aconselhamento e serviço aos clientes. Como tal, a sua formação em relações humanas, técnicas de venda e fluência de línguas estrangeiras são alguns dos requisitos para estes profissionais desenvolverem um serviço de qualidade elevada.

No entanto, é sabido que, por vezes, existe alguma resistência na relação entre os profissionais da cozinha/pastelaria e os da sala (serviço de mesa e vinhos).

Apesar disto, importa que ambos os grupos funcionem em equipa, dado que o objectivo principal é comum. Assim sendo, os *briefings* e a comunicação ao longo do serviço são imprescindíveis para evitar erros ou falhas.

13] ZONA DE TRANSIÇÃO ENTRE A COZINHA E A SALA DE REFEIÇÕES, ONDE SÃO COLOCADAS AS IGUARIAS DOS PEDIDOS EFECTUADOS.

### Qual a capacidade teórica de ocupação de um estabelecimento?

Para calcular a capacidade máxima teórica de um ERB necessitamos de conhecer:

- > Número de lugares do estabelecimento
- > Tempo médio do ciclo de uma refeição, ou seja, o tempo que vai desde o acolhimento do cliente à porta até à finalização da preparação e montagem da mesa para outro cliente
- > Número de horas de abertura do estabelecimento ao público

$$\frac{\text{Número Lugares} \times \text{Horas Serviço}}{\text{Ciclo Refeição}} = \text{Capacidade Teórica}$$

Desta forma, podemos analisar a capacidade teórica de dois restaurantes com as seguintes características:

[QUADRO 9] > CAPACIDADE TEÓRICA DE UM RESTAURANTE

RESTAURANTE A	RESTAURANTE B
80 LUGARES	60 LUGARES
3 HORAS DE SERVIÇO (180 MINUTOS)	4 HORAS DE SERVIÇO (240 MINUTOS)
90 MINUTOS DE CICLO DE CLIENTE	60 MINUTOS DE CICLO DE CLIENTE

Aplicando a fórmula obtemos:

#### Restaurante A

$$\frac{80 \times 180}{90} = 160 \text{ Lugares / Refeições}$$

#### Restaurante B

$$\frac{60 \times 240}{60} = 240 \text{ Lugares / Refeições}$$

Na realidade estes números não são alcançados, visto não ser possível que os todos os clientes comecem a sua refeição ao mesmo tempo e terminem em simultâneo, além de muitas vezes as mesas de duas pessoas estarem ocupadas apenas por um cliente.

Pode-se calcular o rácio de ocupação relativamente à capacidade teórica bastando aplicar a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número Lugares} \times \text{Rotação}}{\text{Capacidade Máxima Teórica}} = \text{Rácio Ocupação}$$

Utilizando o exemplo anterior e considerando que o restaurante A tem uma rotação de lugares de 1,5 e o restaurante B tem uma rotação de 2 verifica-se:

#### Restaurante A

$$\frac{80 \times 1,5}{160} = 0,75$$

#### Restaurante B

$$\frac{60 \times 2}{240} = 0,5$$

Deste modo, constata-se que o Restaurante A ocupa 75 % dos seus lugares durante o período da refeição, ao passo que o Restaurante B ocupa 50% dos seus lugares no seu período de refeição.

### Erros ou falhas comuns no serviço de mesa?

- > Atendimento telefónico e anotação das reservas;
- > Organização e disposição das mesas na sala que dificulta a circulação e a junção de mesas para grupos;
- > Colocação de mesas para duas pessoas próximo da entrada, da zona de serviço ou no acesso a casas de banho. Será preferível colocar mesas de 4, 6 ou 8 pessoas;
- > Inadequada gestão da política de reserva das mesas, em particular nos dias de maior movimento, quando se pretende que a mesma mesa seja ocupada mais do que uma vez. Tentar, sempre que possível, sentar duas pessoas em mesas para dois clientes e assim sucessivamente;
- > Desconhecimento e troca do número das mesas;
- > Enganos ou omissões no momento de tirar os pedidos, esquecendo algum prato, não inscrever um pedido especial do cliente ou não informar se um dos pratos é servido em primeiro e o outro vai em segundo;
- > Erros ou omissões no lançamento dos artigos na conta do cliente, podendo estar a ser lançado na mesa errada;
- > Oferta de bebidas e comidas sem autorização superior, ou pedir comidas ou bebidas sem comprovante (*ticket*);
- > Argumentar e demonstrar resistência aquando de sugestões ou reclamações de comidas ou bebidas feitas pelos clientes;
- > Anulações de artigos sem motivo;
- > Roubo de dinheiro da caixa ou das gorjetas;
- > Não verificar os itens lançados na mesa antes de levar a conta ao cliente;
- > Recolha do original do talão de cartão de crédito, entregando o duplicado ao cliente.

## > MENUS

O objectivo do menu é informar o cliente das comidas e bebidas que pode escolher a determinado preço. Menu significa em francês "detalhe num minuto".

Os menus são um importantíssimo instrumento e ferramenta de marketing de um ERB dado que estes reflectem o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, serviço entre outros.

Independentemente do tipo de menu ou carta, estes devem contemplar os seguintes requisitos básicos:

- > Ser atractivo;
- > Estar limpo;
- > Ser de fácil leitura;
- > Estar em sintonia com o local ou evento, isto é, os menus de um estabelecimento de restauração rápida serão mais coloridos que os de um restaurante clássico;
- > Satisfazer as necessidades do cliente;
- > Ter um design adequado;

## >Planeamento de menus

Os menus devem ser pensados e elaborados com particulares cuidados e atender a muitas especificidades. Estes deverão ser capazes de transmitir a informação relativa à oferta gastronómica, por forma a esclarecer e a persuadir os diversos tipos de clientes.

Como tal, o planeamento do menu deve ter em consideração factores organizacionais, gastronómicos, económicos e nutricionais.

### Factores organizacionais

- > Tipo de estabelecimento (restaurante, snack bar, marisqueira, etc.);
- > Categoria do estabelecimento;
- > Espaço e equipamento e capacidade de produção da cozinha e sala;
- > Facilidades de armazenamento de alimentos e bebidas:
  1. Frio positivo e negativo
  2. Área específica para armazenar batatas e cebolas
  3. Áreas secas e com pequenas oscilações de temperatura
- > Gama dos produtos:
  1. Os produtos podem ser adquiridos em bruto – 1.<sup>a</sup> gama
  2. Enlatados – 2.<sup>a</sup> gama
  3. Congelados – 3.<sup>a</sup> gama
  4. Crus, descascados e acondicionados em atmosfera controlada – 4.<sup>a</sup> gama
  5. Confeccionados e prontos a serem regenerados para consumir – 5.<sup>a</sup> gama
  6. Desidratados ou liofilizados – produtos semi-elaborados.
- > Período do ano (Outono, Inverno, Primavera ou Verão);
- > Período do dia (manhã, tarde ou noite);
- > Quantidade e qualidade de mão-de-obra especializada disponível;
- > Rotação de lugares pretendida;
- > Número de idiomas em que o menu deverá ser traduzido;
- > Sequência correcta das iguarias.

### Factores gastronómicos

- > Respeitar as receitas originais, por exemplo, o prato "Amêijoas à Bulhão Pato" não deverá ser assim designado se não for confeccionado da forma original e com os ingredientes adequados;
- > Não atribuir designações de produtos com denominação de origem protegida (DOP). Por exemplo, a designação de Queijo da Serra só pode ser utilizada se servir queijo com a denominação de origem protegida;
- > Oferta diversificada de acordo com o conceito e especificidades do ERB;
- > Não repetir ingredientes básicos;
- > Evitar a repetição de sabores e aromas;
- > Não utilizar os mesmos molhos e seus derivados.

### Factores económicos

- > Preço de venda a praticar;
- > Número de iguarias e bebidas nas cartas;
- > Prazo de pagamento a fornecedores;
- > Preço médio de refeição.

### Factores nutricionais

- > Pratos vegetarianos e diabéticos;
- > Pratos com baixas calorias;
- > Variedades de alimentos;
- > Grupos etários especiais (crianças e séniores).

## > Tipos de menus

Existem diversos tipos de cartas e menus, podendo destacar-se os mais comuns:

"À la Carte" (pode incluir uma sugestão do dia)

Cada item do menu tem o respectivo preço identificado. O custo da refeição é a soma dos custos da selecção de itens.

A disposição das categorias ou famílias depende muito do conceito, no entanto, devem respeitar a sequência das iguarias, propondo o seguinte:

- |                    |                           |              |
|--------------------|---------------------------|--------------|
| > Acepipes         | > Ovos                    | > Sobremesas |
| > Sopas /cremes    | > Massas                  | > Gelados    |
| > Saladas          | > Pratos peixes /mariscos | > Frutas     |
| > Entradas frias   | > Pratos de carne /caça   |              |
| > Entradas quentes | > Queijos                 |              |

**Nota:** para aumentar as vendas recomenda-se que seja criada uma carta específica para queijos, sobremesas, gelados e frutas.

## “Table D’hôte”

O menu completo é apresentado com um preço global sem desagregar os respectivos preços. Por regra, este tipo de menu oferece opções ou o cliente pode escolher os produtos dentro de uma determinada categoria. Por exemplo, na entrada pode optar entre uma sopa ou uma salada. Este menu é também conhecido por menu de preço fixo.

### > Design do Menu

O design tem uma influência muito significativa na conjugação de diversos aspectos do ERB, entre os quais o menu. Este pode ir até onde a imaginação for capaz de surpreender. De qualquer modo, o design deve respeitar os seguintes aspectos:

- > Tipo de operação a que se destina;
- > Design e decoração do espaço;
- > Número de categorias em cada família;
- > Rotação do menu e das cartas;
- > Orçamento disponível;
- > Refeições em que vai ser utilizado.

Atendendo que o menu é uma importante “montra” do ERB, recomenda-se que sejam colocadas informações adicionais de modo a disponibilizar uma melhor informação e divulgação do estabelecimento. Aconselha-se que se coloquem os seguintes dados:

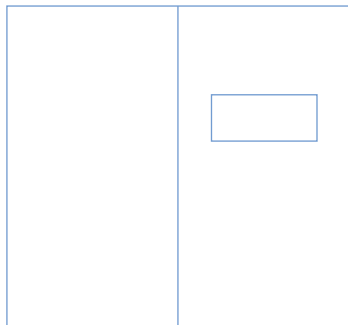
- > História do restaurante;
- > Enquadramento da região;
- > Morada, telefone, fax e correio electrónico ou site;
- > Número de contribuinte;
- > Dias e horas de operação;
- > Refeições servidas (banquetes, *take away*, etc.);
- > Política de reservas;
- > Cartões de crédito;
- > Inscrição “ neste estabelecimento existe livro de reclamações”;
- > Dar notoriedade aos pratos da casa e da região;
- > Informar sobre a taxa do IVA em vigor incluída;
- > Informar o tempo de confecção de determinadas iguarias que podem demorar mais do que o usual (cataplanas);
- > Destacar a confecção de iguarias por encomenda;
- > Lembranças do estabelecimento para venda.

### > Formato e qualidade da carta

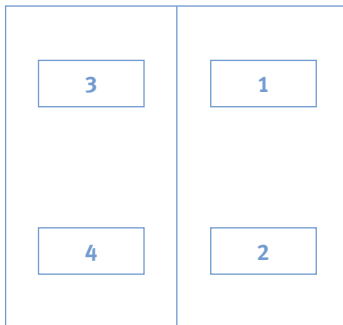
Os menus e cartas podem ter as mais variadas formas, devendo no entanto ser de fácil uso, com tamanho adequado ao espaço existente por lugar na mesa e ser de material duradouro.

FIGURA 3 > FORMATOS DE CARTAS

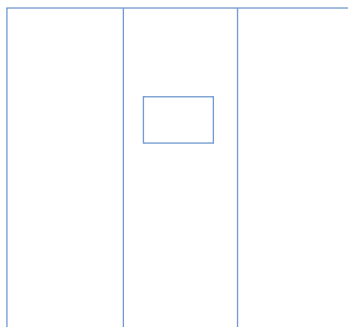
**DUAS PÁGINAS**



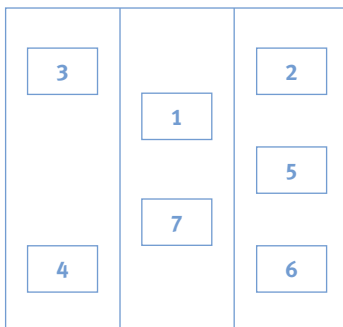
**FOCALIZAÇÃO EM DUAS PÁGINAS**



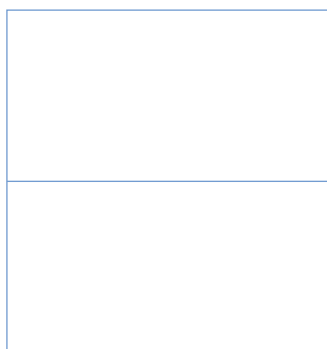
**TRÊS PAINÉIS**



**FOCALIZAÇÃO EM TRÊS PAINÉIS**



**DOIS PAINÉIS**



**A MOLDURA NO MENU AJUDA A CONCENTRAR A ATENÇÃO E A FOCALIZAR O CONTEÚDO**



A qualidade do papel deve ser escolhida tendo em conta a iluminação e do local, bem como de outras particularidades, tais como:

- > Textura, cor e gramagem;
- > Reflexos;
- > Toque e suavidade;
- > Opacidade;
- > Vincos;
- > Receptividade da tinta;
- > Estampar folhas;
- > Relevos;
- > Plastificar;
- > Resistente à água.

### > Designação e ortografia de menus

A designação dos pratos deve ser clara e precisa de modo a ajudar o cliente na escolha das iguarias. As informações devem elucidar o cliente daquilo que vai consumir.

Uma designação adequada evita dúvidas, perguntas ou mal entendidos sobre as iguarias, em especial para os clientes estrangeiros que não têm familiaridade com a gastronomia portuguesa, e como tal, as dúvidas serão por certo muito maiores. Deste modo, sublinha-se a preciosa ajuda que os menus traduzidos nas diversas línguas estrangeiras, em especial daqueles mercados emissores mais significativos como são a Espanha, Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Holanda e outros emergentes, como o Japão, terão de ser atendidos.

#### Devem evitar-se os seguintes erros na designação de menus:

- > Enunciação da receita;
- > Linguagem floreada;
- > Utilização excessiva de superlativos;
- > Sentenças muito longas;
- > Falsas origens étnicas.

No que concerne à ortografia, a regra principal é o respeito pela gramática e pela ortografia do idioma/língua em que se escreve o menu.

#### A ortografia de menus deve respeitar algumas regras:

- > Evitar os pleonasmos, tais como:
  - Sopa de caldo verde
  - Sopa minestrone
  - Rosbife à inglesa
  - Creme passado de cenoura

O tipo de letra deve estar em sintonia com o conceito, ou seja, um estabelecimento com maior requinte deverá utilizar um tipo de letra mais clássico.

## Bacalhau à Zé do Pipo

*Bacalhau à Zé do Pipo*

## Bacalhau à Zé do Pipo

*Bacalhau à Zé do Pipo*

## Bacalhau à Zé do Pipo

*Bacalhau à Zé do Pipo*

A utilização de letra maiúscula apenas deve ser utilizada no início da frase ou para nomes próprios, países, cidades, nomes de hotéis, nomes de restaurantes e marcas.

Por exemplo, repare na diferença entre:

Bacalhau à Gomes de Sá – 10,75 €

e

Bacalhau com natas – 9,5 €

Desta forma, percebe-se que Gomes de Sá está em letra maiúscula dado ser um nome próprio, ao passo que as natas por serem um ingrediente não devem ser escritas com o N maiúsculo.

Assim, garante-se a notoriedade de celebridades e outras designações merecedoras de destaque.

No entanto, se fizer questão de iniciar todas as palavras com letra maiúscula, deve destacar o nome próprio, colocando-o em itálico, tal como:

*Bacalhau à Gomes de Sá* – 10,75 €

e

*Bacalhau com Natas* – 9,5 €

Recomenda-se, ainda, que seja dada uma explicação relativamente à iguaria, visto que a pessoa pode não conhecer a receita ou desconhecer o modo de confecção e os acompanhamentos da iguaria, apresentado de seguida:

*Amêijoas à Bulhão Pato* – 12,75 €

*Salteadas em azeite, alho e coentros frescos, guarnecidas com limão.*

Se esta explicação for traduzida em diversas línguas, informando os ingredientes e métodos de confecção do prato, os clientes ficam com um conhecimento mais aprofundado, fazendo a selecção das iguarias com maior confiança.

### > Avaliação de menus

É reconhecido que o menu seja, talvez, dos instrumentos mais importantes na influência para o sucesso ou fracasso de um ERB. Dada a sua importância, existem diversas metodologias para avaliar o desempenho e performance dos menus. É comum chamar-se a este processo – Engenharia de Menus (*Menu Engineering*).

Como é sabido, nem todos os itens de comidas e bebidas vendem o mesmo número de unidades, nem têm todos a mesma margem de contribuição e, como tal, nem todos têm a mesma rentabilidade e contribuem para as receitas na mesma proporção.

**Independentemente do modelo utilizado, todos necessitam dos seguintes pré-requisitos, sem os quais não é possível efectuar a referida análise:**

- > Ter um sistema que contabilize os itens (iguarias ou bebidas) consumidas;
- > Definir o período que está a analisar (mínimo um mês e sempre que se pretenda mudar a carta/menu);
- > Só devem analisar-se itens que sejam comparáveis, isto é, deve conhecer-se por exemplo o desempenho das diversas entradas, dos pratos principais (carnes e/ou peixes), das sobremesas (doces, frutas e/ou gelados). Ou seja, não se pode comparar o desempenho das entradas misturadas com pratos principais e sobremesas em simultâneo;
- > Ter fichas técnicas actualizadas de modo a conhecer o preço de custo, preço de venda, custo da comida (*food cost*) e margem unitária de contribuição.

Como tal, apresenta-se de seguida o modelo mais utilizado.

### Popul aridade e rent abil idade do menu

Este modelo menu assenta em três grandes pontos:

- > Procura do cliente: número de doses servidas;
- > Análise das preferências dos clientes para cada item do menu;
- > Margem de contribuição: ou seja a diferença entre o preço de venda (sem IVA) o preço de custo do prato.

### Como cal cul ar a sua popul aridade e rent abil idade?

- > Definir o período de tempo em que vai ser utilizado (1 mês, 2 meses, etc.);
- > Conhecer o número de pratos da mesma família que vão ser analisados;
- > Contabilizar o número de doses (dos pratos em análise) vendidas no período em estudo;
- > Calcular o somatório de todas as doses vendidas, ou seja, a totalidade das doses de todas as iguarias em estudo.

Calcular o peso relativo em percentagem que cada prato tem relativamente ao somatório das doses vendidas.

A popularidade de um menu poderia ser calculada através de uma simples divisão de 100% (total da vendas) pelo número de pratos em análise. No caso de termos 4 iguarias em análise saberíamos que

com 25% de vendas de cada iguaria estava encontrado uma popularidade igual nos 4 pratos. Da mesma forma, se tivéssemos uma família com 10 iguarias em análise, cada prato deveria vender 10% para terem todos a mesma popularidade.

No entanto, na realidade isto não se verifica, e como tal, os especialistas em engenharia de menus Smith & Kasavana (1982), consideraram que para um prato ser popular deverá vender pelo menos 70% da sua média.

Ou seja, considerando os exemplos anteriores, para que uma iguaria seja popular numa família de 4 pratos terá de vender 70% do previsto, isto é,  $75\% \times 25\% = 17,5\%$ . Quer dizer, a partir de 17,5% de vendas esta iguaria é considerada popular.

Da mesma forma e tendo por base, a família de 10 pratos,  $70\% \times 10\% = 7\%$ , ou seja a partir de 7% das vendas o prato é considerado popular.

Daí podemos retirar a seguinte fórmula:

$$\frac{1}{\text{Número de Pratos em Análise}} \times 70\% \times 100 = \text{Índice Popularidade (\%)}$$

Após o cálculo do índice de popularidade, pode comparar-se a percentagem de cada item com a percentagem do índice de popularidade. Os itens que conseguirem uma percentagem (%) superior ao índice são considerados populares, tomando a designação – A, e os que apresentarem um índice inferior são os não populares, com a designação – B.

De seguida, podemos iniciar o cálculo da rentabilidade dos pratos. Para tal, vamos colocar o preço de venda (sem IVA) de cada prato.

O preço de custo por prato, bastando recorrer à ficha técnica, retirando o custo por dose desse prato e a margem unitária de contribuição é obtida através da diferença do preço de venda (sem IVA) e do preço de custo.

Para calcular os totais, basta multiplicar pelo número de doses vendidas no período em análise.

Nesta fase, está-se em condições de efectuar o cálculo do índice da rentabilidade. Este índice será o valor de rentabilidade médio com que todas as iguarias contribuíram durante o período em estudo. Como tal, basta dividir o total da margem de contribuição de todas as doses pelo número de doses vendidas, donde se obtém a fórmula:

$$\frac{\text{Total Margem Contribuição}}{\text{Total Doses Vendidas}} = \text{Índice Rentabilidade €}$$

Estes procedimentos são aplicados no quadro seguinte:

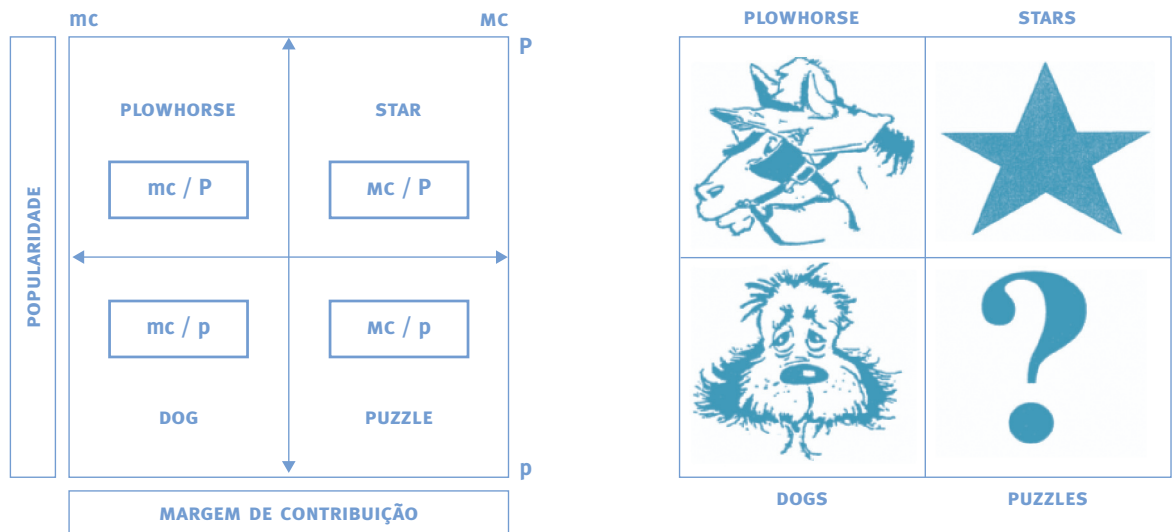
[QUADRO 10] > ENGENHARIA DE MENUS

PERÍODO: 01 FEVEREIRO A 31 DE MARÇO DE 2005 (2 MESES)

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	CLASSE			
	VENDA DOSES	VENDA%	ÍNDICE POPULARIDADE	CATEGORIA	PREÇO UNI. VENDA	PREÇO UNI. CUSTO	MARGEM UNITÁRIA CONTRIBUIÇÃO	TOTAL VENDAS	TOTAL CUSTOS	TOTAL MARGEM CONTRIBUIÇÃO	MARGEM CONTRIBUIÇÃO %	ÍNDICE RENTABILIDADE	CATEGORIA	AA	AB	BA	BB
	(1)	(2)	(3) = 1/M <sup>2</sup> PRATOS x 70% x 100				(5) - (6)	(1) x (5)	(1) x (6)	(8) - (9)	(10) / TOTAL 10	TOTAL (10) / TOTAL (1)					
A	11.000	12,9%	10,00%	A	10,00	3,39	6,61	110.000	37.310	72.690	12,8%	6,65	B	-	PLOW-HORSE	-	-
B	8.500	9,9%	10,00%	B	8,98	2,59	6,38	76.316	22.047	54.269	9,5%	6,65	B	-	-	-	DOG
C	18.000	21,0%	10,00%	A	7,98	2,00	5,99	143.654	35.913	107.740	18,9%	6,65	B	-	PLOW-HORSE	-	-
D	14.000	16,4%	10,00%	A	11,47	3,59	7,88	160.613	50.279	110.334	19,4%	6,65	A	STAR	-	-	-
E	7.500	8,8%	10,00%	B	10,47	3,74	6,73	78.561	28.057	50.503	8,9%	6,65	A	-	-	PUZZLE	-
F	13.000	15,2%	10,00%	A	9,73	3,54	6,19	126.445	46.039	80.406	14,1%	6,65	B	-	PLOW-HORSE	-	-
G	13.600	15,9%	10,00%	A	10,97	4,14	6,83	149.240	56.304	92.936	16,3%	6,65	A	STAR	-	-	-
TOTAL	85.600	100,0%						844.829	275.950	568.879	100,0%						

FONTE: CESTUR

FIGURA 4 > ENGENHARIA DE MENUS



De seguida, o interesse deste método é construir a matriz de modo a fazer uma análise mais detalhada através da representação gráfica dos resultados do quadro anterior, de modo a conhecer com exactidão onde estão posicionados os diversos itens em análise.

De qualquer modo, a principal e mais difícil tarefa do gestor de comidas e bebidas é decidir quais as medidas a tomar com cada uma das iguarias em análise.

Algumas das sugestões de acordo com a categoria das iguarias são as seguintes:

- **Star** – são itens que vendem bem (populares) e têm uma margem unitária de contribuição elevada (rentáveis). Como tal, devem ser mantidos tendo em atenção a manutenção da quantidade e qualidade da iguaria. Apenas se deverá aumentar ligeiramente o preço caso esta iguaria seja um exclusivo do estabelecimento e não exista nos estabelecimentos concorrentes.
- **Plowhorses** – apesar de venderem bem (populares) têm uma margem unitária baixa (pouco rentáveis). Assim, deve analisar-se com detalhe a ficha técnica da iguaria de modo a verificar se existe alguma possibilidade de trocar algum dos ingredientes por outros com menor custo, ou reduzir a capitação caso se verifique que existe uma quantidade significativa de determinados ingredientes que não são consumidos pela maioria dos clientes.
- **Puzzle** – itens que vendem pouco (não popular) mas que têm uma boa margem unitária (rentáveis). Neste caso, existe uma necessidade de promover e divulgar a iguaria de modo a que este possa aumentar as suas vendas. A colocação num lugar de maior destaque e visibilidade da carta/menu e a sua recomendação por parte dos empregados de mesa (vendedores) pode contribuir para a melhoria do seu desempenho. Por vezes, a modificação do nome da iguaria (caso não seja uma iguaria original) pode ser suficiente para uma melhor visibilidade e aceitação.
- **Dog** – estes itens não vendem bem nem são rentáveis. A sua retirada é aconselhada, em especial quando esta iguaria requer ingredientes principais (carne e peixe) apenas para a sua confecção. No entanto, existem iguarias emblemáticas em determinadas regiões que, pelas suas características, podem não agradar a maioria dos clientes, mas podem ser necessárias para complementar oferta gastronómica da região onde o estabelecimento se insere, e ser apreciadas por clientes prescritores que se desloquem com grupos para degustar essa iguaria.

# gestão comercial

## 3.

059 PROMOÇÃO E IDEIAS  
PROMOCIONAIS

061 PROVEITOS,  
CUSTOS E RESULTADOS

065 ORÇAMENTO

070 PREVISÃO DAS VENDAS

070 HISTÓRICO DAS VENDAS

**R**elativamente a este assunto será oportuno dar particular atenção ao ponto IV, referente aos Recursos Humanos, tendo em consideração a sua importância quando falamos de gestão comercial. Nos últimos anos, o extraordinário desenvolvimento das competências nas empresas de restauração e bebidas tem levado os colaboradores a adoptarem uma postura de vendedores. O reflexo que esta atitude tem nas vendas torna-se parte integrante da qualificação de qualquer empregado, esteja ou não, em contacto com o cliente.

De tal forma, e reflectindo um pouco sobre o chefe de cozinha e sua brigada, não terão por meio da preparação e apresentação dos pratos um papel a desempenhar no sentido de vender mais e melhor?

A força de vendas deve estar presente em toda a equipa, pois não só vendem os produtos como também devem promovê-los de forma a estimular a procura.

### > PROMOÇÃO E IDEIAS PROMOCIONAIS

A promoção implica essencialmente uma gestão interna que visa vender mais e melhor, através de um *savoir-faire* próprio e aplicando também alguns suportes de venda. O principal objectivo passa por satisfazer plenamente as expectativas dos clientes e até superá-las.

Este objectivo deve alcançado através da qualidade do produto oferecido e também através de todos os componentes que envolvem o produto, como por exemplo:

- > O local;
- > A decoração;
- > O ambiente;
- > A carta de pratos ou bebidas, ou o menu;
- > A carta de bebidas;
- > A relação qualidade-preço;
- > A qualificação do pessoal.

O local, a decoração, o equipamento e o ambiente, são determinados segundo o tipo de pratos servidos assim com a sua relação qualidade-preço. O local, pela sua localização e acesso; a decoração, pelo bom gosto e elegância, a iluminação, as cores; o ambiente envolvido numa música de fundo apropriada, são elementos preponderantes numa gestão de ideias e de promoção. Muitas vezes, o equipamento não está adequado à qualidade dos pratos ou bebidas servidas.

A relação qualidade-preço permitirá favorecer a venda e em casos particulares de *merchandising*, antecipando o desejo do cliente (embora seja necessário conhecer o gosto da clientela) e ainda vender comidas e bebidas cuja margem é especialmente vantajosa. As cartas de pratos e/ou bebidas são um dos suportes mais valiosos do *merchandising*.

A qualificação dos colaboradores exerce uma forte influência sobre as vendas. Neste aspecto, o importante passa pelo desenvolvimento da formação, visando estabelecer exigências para o comportamento e para as atitudes perante o cliente e no envolvimento interno entre os diferentes colaboradores do estabelecimento.

Como exemplos de decisões que se podem tomar para melhorar a gestão comercial de um estabelecimento de restauração e bebidas, podemos considerar:

- > Fazer com que a apresentação dos pratos, *snacks* e bebidas possa ser o mais atractiva e apelativa possível;
- > Apresentar alguns dos produtos alimentares (entradas, carnes, peixes, sobremesas) em vitrinas apropriadas ou em cima de uma mesa adequada para essas mesmas apresentações / exposições, garantindo obviamente todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar;
- > Sempre que a carta de pratos, produto e bebidas estiver danificada ou manchada, substituir imediatamente;
- > Quando o empregado se dirige ao cliente para o servir, poderá, por exemplo, apresentar-se referindo o seu nome. Desta forma, o cliente sempre que precisar de chamar o empregado, não terá que recorrer a gestos ou sons para chamar a atenção. Os colaboradores devem andar com as placas de identificação;
- > Um estabelecimento com prémios ou condecorações deve torná-los visíveis aos clientes;
- > Não perder oportunidades de participar em concursos que se celebram nas mais diversas áreas relacionadas com o sector;
- > Colocar uma sinalização atractiva, visível e legível, de forma a facilitar a localização do estabelecimento;
- > Estabelecimentos que possuem lareira ou condições para ter um equipamento desta natureza, devem tê-lo a funcionar durante o Inverno, pois este tipo de equipamentos é cada vez mais procurado pelos clientes;

- > Se o estabelecimento está enquadrado numa zona com alguma atracção envolvente, seja arquitectónica ou paisagística, então o ambiente, a decoração e o serviço devem estar enquadrados e ajustados à sua envolvente;
- > No caso de estabelecimentos que recebem frequentemente casais com crianças, criar espaços de distração para as crianças, de forma a que os pais possam usufruir tranquilamente da refeição/bebida.

No entanto, para uma correcta gestão comercial é indispensável ter um conhecimento profundo das vendas, dos custos e dos resultados.

## > PROVEITOS, CUSTOS E RESULTADOS

Um gestor de comidas e bebidas tem de dominar a relação que existe entre os proveitos recebidos, bem como os custos em que incorre de modo a poder assegurar a operação. O saldo que fica após todos os custos pagos é o resultado. Ao longo do capítulo surgem alternadamente referências a proveitos, custos e resultados.

*Proveitos - Custos = Resultados*

Os proveitos são a consequência de um sólido e rigoroso planeamento, de um controlo em todo o processo, assim como de tomadas de decisões nos momentos exactos.

Obviamente, os investidores que arriscam investindo neste sector, pretendem uma rentabilidade para os seus capitais, a qual deve ser definida logo à partida. Assim, propõe-se a seguinte fórmula:

*Proveitos - Resultado Desejado = Custos Ideais*

Desta forma, os custos ideais são definidos como a diferença entre as receitas previstas e o resultado que os investidores pretendem obter. No entanto, é sabido que neste sector não é fácil definir o resultado desejado e os custos ideais, considerando a complexidade e vulnerabilidade que este negócio possui dadas as influências da conjuntura económica e social.

### > proveitos

Devem-se gerir e controlar os proveitos, tendo sempre presente que o total dos proveitos é o resultado das unidades (produtos/serviços) vendidas. Neste caso, podem ser cafés, garrafas de água, lanches, almoços ou jantares vendidos no *self-service*, ao balcão, à mesa ou nos mais variados locais onde se realizem eventos e comemorações que envolvam o serviço/venda de comidas e bebidas. Desta forma, existe sempre a possibilidade de aumentar o número de clientes a servir, assim como aumentar a despesa média por cliente, sendo ideal ambas as situações acontecerem em simultâneo. No entanto, a possibilidade de aumentar os resultados de forma consolidada, necessita obrigatoriamente de um forte e efectivo controlo de custos. Convém salientar que nenhuma técnica de controlo de custos é capaz de resolver problemas que se prendam com a falta de resultados, quando se vendem produtos de má qualidade acrescidos da prestação de um mau serviço. Não há negócio que resista a esta situação.

## > custos

Podem agrupar-se os custos em quatro grandes categorias:

- > Custo da Comida (*Food Cost*);
- > Custos com Pessoal;
- > Custo da Bebida (*Beverage Cost*);
- > Outros Custos.

**Custo da Comida** – este indicador está associado à venda dos itens dos menus e das cartas aos clientes. Inclui as despesas com as carnes, peixes, mercearia, frutas, vegetais, etc. Normalmente, o custo da comida é um dos que apresenta maior peso no total dos custos.

**Custo da Bebida** – relaciona-se com tudo o que diz respeito a bebidas, em especial, as bebidas alcoólicas.

**Nota:** por vezes, os custos de bebidas não alcoólicas (cafés, águas, leite, chá) são consideradas como custo de comida.

**Custos com Pessoal** – dizem respeito a todos os custos relacionados com os recursos humanos que o negócio necessita para funcionar. Normalmente, apresentam o maior peso no total dos custos.

**Outros Custos** – incluem todos os custos que não são directamente imputados às comidas, bebidas ou ao pessoal. Podem-se referir, a título de exemplo, as despesas de energia, água, luz, telefone, rendas, seguros, taxas, roupa, louça, vidros, utensílios, etc. Por vezes, são erradamente considerados como despesas menores. Assim, alerta-se para a necessidade de haver um especial cuidado no controlo destes custos, de modo a não colocar em causa o resultado de toda a operação.

## > Aplicação de fórmulas e cálculos

Calcule o resultado mensal sabendo que:

Proveito Mensal = 20.000 € e Custo Mensal = 16.000 €

*Proveito - Custo = Resultado*

20.000 € - 16.000 € = 4.000 € de resultado mensal.

Considerando que os investidores desejam um resultado de 5.000 €, para proveitos de 20.000 €, calcule os custos ideais:

*Proveitos - Resultado Desejado = Custos Ideais*

20.000 € - 5.000 € = 15.000 € de custos ideais

Qual o peso dos custos no total dos proveitos, sabendo que:

Proveito Mensal = 20.000 € e Custo Mensal = 16.000 €

$$\frac{\text{Custo}}{\text{Proveitos}} \times 100 = \text{Custos (\%)} \quad \frac{16\ 000}{20\ 000} \times 100 = 80\ \% \text{ de custos no total dos proveitos}$$

**Nota:** Por cada 100 € de proveitos de comidas e bebidas, 80 € são custos.

Se os Custos forem reduzidos para 15.000 €, o rácio é o seguinte:

$$\frac{16000}{20000} \times 100 = 75\% \text{ dos proveitos são custos}$$

**Nota:** Por cada 100 € vendidos, 75 € são custos.

**Pode, ainda, calcular-se o rácio do resultado, sabendo que:**

Proveito Mensal = 20.000 € e Resultado = 4.000 €

$$\frac{\text{Custo Prato}}{\text{Vendas}} \times 100 = \text{Resultado (\%)} \quad \frac{4000}{20000} \times 100 = 20\%$$

**Para o rácio do resultado desejado pelos investidores, obtém-se:**

Proveito Mensal = 20.000 € e Resultado Desejado = 5.000 €

$$\frac{4000}{20000} \times 100 = 25\%$$

**Nota:** Existe uma diferença de 5% entre os Resultados e os Resultados Desejados.

Resumindo, pode calcular-se o resultado da seguinte forma:

$$\text{Proveitos} - (\text{Custo da Comida} + \text{Custo da Bebida} + \text{Custos do Pessoal} + \text{Outros Custos}) = \text{Resultado}$$

Considerando proveitos de 20.000 €, pode calcular-se o custo da comida em percentagem sabendo que custo da comida é de 5.500 €.

$$\frac{\text{Custo da Comida}}{\text{Proveitos}} \times 100 = \text{Custo da Comida \% (Food Cost \%)} \quad \frac{5000}{20000} \times 100 = 27,5\% \text{ Custo da Comida}$$

Considerando um custo de bebida de 1.500 € para os mesmos proveitos temos.

$$\frac{\text{Custo da Bebida}}{\text{Proveitos}} \times 100 = \text{Custo da Bebida \% (Beverage Cost \%)} \quad \frac{1500}{20000} \times 100 = 7,5\% \text{ Custo da Bebida}$$

É frequente calcular-se o custo das comidas e bebidas em conjunto. Neste caso o nosso custo é:

$$\frac{\text{Custo da Comida} + \text{Custo da Bebida}}{\text{Proveitos}} \times 100 = \text{Custo da Comida e Bebida \%}$$

$$\frac{5500 + 1500}{20000} \times 100 = 35\% \text{ Custo de Comida e Bebida}$$

Para calcular o peso dos custos de pessoal com o valor de 6.500 € temos:

$$\frac{\text{Custo do Pessoal}}{\text{Proveitos}} \times 100 = \text{Custo de Pessoal (\%)} \quad \frac{6500}{20000} \times 100 = 32,5\% \text{ Custo de Pessoal}$$

Para calcular o peso dos outros custos com o valor de 2.500 € temos:

$$\frac{\text{Outros Custos}}{\text{Proveitos}} \times 100 = \text{Outros Custos (\%)} \quad \frac{2500}{20000} \times 100 = 12,5\% \text{ Outros Custos}$$

#### [QUADRO 11] > CÁLCULO DO RESULTADO

VENDAS		20 000	100%
<b>CUSTOS</b>			
<b>CUSTO DAS COMIDAS E BEBIDAS</b>	7000		35%
<b>CUSTOS COM O PESSOAL</b>	6500		32,50%
<b>OUTROS CUSTOS</b>	2500		12,50%
<b>TOTAL CUSTOS</b>		16000	80%
<b>RESULTADO</b>		4000	20%

FONTE: CESTUR

O cálculo do resultado é fundamental visto que identifica a eficiência e rentabilidade do negócio e permite efectuar uma análise comparativa ao longo dos anos.

**Nota:** recomenda-se que o custo da comida e o custo da bebida sejam contabilizados separadamente de forma a verificar rapidamente as variações em cada um destes custos, facilitando deste modo a análise da evolução do negócio. Esta medida permite ainda que o gestor identifique e antecipe problemas que podem tomar proporções anormais, corrigindo de forma eficaz as anomalias verificadas.

Por outro lado, caso o estabelecimento tenha dimensão suficiente que permita ter um responsável pelo custo das comidas (ex.: o Chefe de Cozinha) e ter um responsável pelo custo das bebidas (ex.: Chefe de Sala / Bar), torna-se fundamental que estes custos sejam tratados separadamente de modo a responsabilizar e avaliar os resultados e a performance de ambos os profissionais.

## > ORÇAMENTO

O orçamento é uma forma de planificar as vendas, os custos e os resultados para um determinado período de tempo. Este documento permite planear a operação de modo a comparar a realidade com os valores projectados antecipadamente. Pode ser considerado como uma “rota” traçada antecipadamente mas que vai sofrer de certeza oscilações.

No decurso e no final do período considerado, analisam-se as diferenças mais significativas, tentando conhecer as razões para os desvios constatados. Estas diferenças transmitem a performance do orçamento, isto é, indicam a qualidade da projecção efectuada.

Neste sentido, diversos especialistas da área de comidas e bebidas recomendam que o ano seja dividido em 13 períodos de 28 dias, de modo a que todos os períodos tenham o mesmo número de dias de semana e fim-de-semana, ou seja, todos os períodos têm quatro segundas, terças, quartas, quintas, sextas, sábados e domingos. Assim sendo, a comparação dos períodos é facilitada, dado que todos têm igual número de dias, de semana, eliminando as diferenças que, por exemplo, um mês de Janeiro de 31 dias apresenta com o mês de Fevereiro de 28 ou 29 dias. Três dias em trinta, é uma diferença de 10 % com implicações nas vendas, nos custos e nos resultados dos meses em análise.

[QUADRO 12] > PERÍODOS DO ORÇAMENTO

PERÍODO DO ORÇAMENTO	DIA	RÁCIO	PERCENTAGEM
<b>UMA SEMANA</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1/7</b>	<b>14,3%</b>
<b>DUAS SEMANAS</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1/14</b>	<b>7,10%</b>
	<b>1 SEMANA</b>	<b>1/2</b>	<b>50,00%</b>
<b>UM MÊS</b>	<b>1 SEMANA</b>	<b>1/4</b>	<b>25,00%</b>
<b>28 DIAS</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1/28</b>	<b>3,60%</b>
<b>30 DIAS</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1/30</b>	<b>3,30%</b>
<b>31 DIAS</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1/31</b>	<b>3,20%</b>
<b>SEIS MESES</b>	<b>1 MÊS</b>	<b>1/6</b>	<b>16,70%</b>
<b>UM ANO</b>	<b>1 DIA</b>	<b>1/365</b>	<b>0,30%</b>
	<b>1 SEMANA</b>	<b>1/52</b>	<b>1,90%</b>
	<b>1 MÊS</b>	<b>1/12</b>	<b>8,30%</b>

FONTE: CESTUR

[QUADRO 13] > ORÇAMENTO DE 1 MÊS

	ORÇAMENTO	REALIDADE	DESVIO	% REALIZADA
REFEIÇÕES SERVIDAS	1500	1400	-100	93%
RESULTADO	20000	19000	-1000	95%
<b>CUSTOS</b>				
CUSTO DAS COMIDAS E BEBIDAS	7000	6800	-200	97%
CUSTOS COM O PESSOAL	6500	7200	700	110,77%
OUTROS CUSTOS	2500	2400	-100	96,00%
TOTAL CUSTOS	16000	16400	400	103%
RESULTADO	4000	2600	-1400	65%

FONTE: CESTUR

Para calcular a diferença em € utiliza-se a fórmula:

$$\text{Valor Real } \text{€} - \text{Valor Orçamentado } \text{€} - \text{Desvio } \text{€}$$

Resultado do Valor Real: 19000 € e valor Orçamentado: 20000 €

19 000 € - 20 000 € = - 1 000 € de Resultado

Para obter a Diferença (em %) da realidade para o orçamentado, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Valor Real}}{\text{Valor Orçamentado}} \times 100 = (\%) \text{ da realização do orçamento}$$

Exemplo:

$$\frac{\text{Custos do Pessoal (Valor Real)}}{\text{Custos Pessoal (Valor Orçamentado)}} \times 100 = (\%) \text{ dos custos do pessoal}$$

De acordo com os dados do quadro anterior, temos:

$$\frac{7200}{6500} \times 100 = 110,77\% \text{ ou seja, os custos reais foram superiores em } 10,77\% \text{ aos orçamentados}$$

No exemplo anteriormente apresentado, constata-se que foram servidas menos 100 refeições em relação ao previsto, o que implicou uma perda de receita de 1000 €. No entanto, na parte dos custos verifica-se que o custo das comidas e bebidas esteve controlado, o que não se verificou nos custos com o Pessoal, tendo estes disparado, aumentando em cerca de 10,77% em relativamente ao inicialmente previsto. Os outros custos não apresentaram grandes alterações e o total dos custos sofreu um aumento de apenas 3% relativamente ao previsto.

Verifica-se que estas diferenças parecendo à priori pouco significativas, ao nível do resultado, têm conse-

quências graves. Como se pode constatar, há uma perda nos resultados de 2600 € que representa uma diminuição de 35% do valor dos resultados relativamente ao orçamento. De facto, esta operação teve resultados muito negativos em relação ao previsto.

Desta forma, pode-se considerar que se obtém uma “radiografia” da operação, sabendo que nem tudo está errado, mas que têm de ser tomadas medidas urgentes para reduzir os custos com o pessoal e tentar aumentar a venda do número de refeições.

É óbvio que as variações relativamente ao previsto são perfeitamente normais, no entanto, segundo os especialistas e de acordo com a política de cada estabelecimento, podem-se considerar desvios significativos a partir de 5% ou 10% do inicialmente previsto.

Como tal, quando são verificados estes desvios, deve-se identificar de imediato o problema, determinando as causas responsáveis pela diferença de modo a tomar medidas correctivas e eliminar os desvios verificados.

Resumindo, é importante reter que tanto as vendas como os custos, têm uma implicação directa nos resultados.

Para calcular o orçamento de um ano com a apresentação de uma previsão do resultado bruto de exploração, sugere-se a seguinte metodologia:

- > Definir quais os tipos de refeições servidas;
- > Definir os dias e horas de funcionamento;
- > Prever o número de rotação de lugares nas diferentes refeições (almoços/jantares) e nos diferentes dias da semana e meses do ano;
- > Saber qual o preço médio de venda de comidas e bebidas por refeição (*ticket* médio);
- > Ter um conhecimento profundo dos custos directos de comidas e de bebidas.
- > Conhecer as necessidades de recursos humanos necessários ao longo do ano, bem como os salários estabelecidos para as respectivas categorias profissionais;
- > Prever os custos variáveis e conhecer os custos fixos no tipo de negócio pretendido.

De seguida, apresenta-se o seguinte exemplo:

[QUADRO 14] > ORÇAMENTO ANUAL

RESTAURANTE ZÉ DOS ANZOIS		ROTAÇÃO	ALMOÇO	PA/LANC	JANTARES	PREÇO MÉDIO REFEIÇÃO							ALMOÇO	PA/LANC	JANTARES		
Nº LUGARES	110	DIAS DA SEMANA	1,5	1	0,1	COMIDAS	1,5	1	0,1	COMIDAS	1,5	1	0,1	COMIDAS	1,5	1	0,1
		SÁBADO	0,5	0,75	0,5	BEBIDAS	0,5	0,75	0,5	BEBIDAS	0,5	0,75	0,5	BEBIDAS	0,5	0,75	0,5
						TOTAL	0,5	0,5	0,5	TOTAL	0,5	0,5	0,5	TOTAL	0,5	0,5	0,5

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL ANO
SEMANA	22	20	23	22	21	22	22	22	22	21	22	22	261
SÁBADO	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	52
COVERS ALMOÇO													
SEMANA	3 630	3 300	3 795	3 630	3 465	3 630	3 630	3 630	3 630	3 465	3 630	3 630	43 065
SÁBADO	275	220	220	220	275	220	275	220	220	275	220	220	2 860
TOTAL	3 905	3 520	4 015	3 850	3 740	3 850	3 905	3 850	3 850	3 740	3 850	3 850	45 925
COVERS P. ALMOÇO/LANCHES													
SEMANA	2 420	2 200	2 530	2 420	2 310	2 420	2 420	2 420	2 420	2 310	2 420	2 420	28 710
SÁBADO	413	330	330	330	413	330	413	330	330	413	330	330	429
TOTAL	2 833	2 530	2 860	2 750	2 723	2 750	2 833	2 750	2 750	2 723	2 750	2 750	33 000
COVERS JANTARES													
SEMANA	242	220	253	242	231	242	242	242	242	231	242	242	2 871
SÁBADO	275	330	330	330	413	330	413	330	330	413	330	330	4 153
TOTAL	517	550	583	572	644	572	655	572	572	644	572	572	7 024
TOTAL COVERS	7 255	6 600	7 458	7 172	7 106	7 172	7 392	7 172	7 172	7 106	7 172	7 172	85 949
VENDAS ALMOÇO													
COMIDAS	46 860	42 240	48 180	46 200	44 880	46 200	46 860	46 200	46 200	44 880	46 200	46 200	551 100
BEBIDAS	7 810	7 040	8 030	7 700	7 480	7 700	7 810	7 700	7 700	7 480	7 700	7 700	91 850
TOTAL	54 670	49 280	56 210	53 900	52 360	53 900	54 670	53 900	53 900	52 360	53 900	53 900	642 950
VENDAS P. ALMOÇO/LANCHES													
COMIDAS	4 249	3 795	4 290	4 125	4 094	4 125	4 249	4 125	4 125	4 084	4 125	4 125	49 500
BEBIDAS	4 249	3 795	4 290	4 125	4 084	4 125	4 249	4 125	4 125	4 084	4 125	4 125	49 500
TOTAL	8 498	7 590	8 580	8 250	8 168	8 250	8 498	8 250	8 250	8 168	8 250	8 250	9 900
VENDAS JANTARES													
COMIDAS	4 840	4 400	5 060	4 840	4 620	4 840	4 840	4 840	4 840	4 620	4 840	4 840	57 420
BEBIDAS	1 385	1 650	1 650	1 650	2 063	4 650	2 063	4 650	4 650	2 063	4 650	4 650	20 763
TOTAL	6 215	6 050	6 710	6 490	6 683	6 490	6 903	6 490	6 490	6 683	6 490	6 490	78 183
TOTAL VENDAS	69 383	62 920	71 500	68 640	67 210	68 640	70 070	64 640	68 640	67 210	68 640	68 640	820 133
CUSTOS DIRECTOS ALMOÇO													
COMIDAS	11 715	10 560	12 045	11 550	11 220	11 550	11 715	11 550	11 550	11 220	11 550	11 550	
BEBIDAS	1 406	1 267	1 445	1 386	1 346	1 386	1 406	1 386	1 386	1 346	1 386	1 386	
TOTAL	13 121	11 827	13 490	12 936	12 566	12 936	13 121	12 936	12 936	12 566	12 936	12 936	154 308
CUSTOS DIRECTOS P. ALMOÇO/LANCHES													
COMIDAS	850	759	858	825	817	825	850	825	825	817	825	825	
BEBIDAS	637	569	644	619	613	619	637	619	619	643	619	619	
TOTAL	1 487	1 328	1 502	1 444	1 429	1 444	1 487	1 444	1 444	1 429	1 444	1 444	17 325
CUSTOS DIRECTOS JANTARES													
COMIDAS	1 307	1 188	1 366	1 307	1 247	1 307	1 307	1 307	1 307	1 247	1 307	1 307	
BEBIDAS	303	363	363	363	454	363	454	363	363	454	363	363	
TOTAL	1 609	1 551	1 729	1 670	1 701	1 670	1 761	1 670	1 670	1 701	1 670	1 670	20 071
TOTAL CUSTOS DIRECTOS	16 217	14 706	16 721	16 050	15 697	16 050	16 468	16 050	16 050	15 697	16 050	16 050	191 704

FONTE: CESTUR.

PROVEITOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO	% VENDAS
COMIDAS	55,949	50,435	57,530	55,165	53,584	55,165	55,949	55,165	55,165	53,584	55,165	55,165	658,020	
BEBIDAS	13,434	12,485	13,970	13,475	13,626	13,475	14,121	13,475	13,475	13,626	13,475	13,475	162,113	
TOTAL	69,383	62,920	71,500	68,640	67,210	68,640	70,070	68,640	68,640	67,210	68,640	68,640	820,133	100.00%
<b>CUSTOS DIRECTOS</b>														
COMIDAS	13,872	12,507	14,269	13,682	13,284	13,682	13,872	13,682	13,682	13,284	13,682	13,682	163,178	
BEBIDAS	2,346	2,199	2,452	2,368	2,413	2,368	2,497	2,368	2,368	2,413	2,368	2,368	28,526	
TOTAL CUSTOS DIRECTOS	16,217	14,707	16,721	16,050	15,697	16,050	16,368	16,050	16,050	15,697	16,050	16,050	191,704	23.37%
<b>PESSOAL</b>														
SALÁRIOS	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	12,700	152,400	
DESPESAS RELACIONADAS	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	5,080	60,960	
TOTAL PESSOAL	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	17,780	213,360	26.02%
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>														
ELECTRICIDADE	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	15 000	1.83%
ÁGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	0.29%
GÁS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600	0.44%
TELEFONE	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	0.29%
PRODUTOS LIMPEZA	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	0.59%
CONSULTORIA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0.73%
LICENÇAS TAXAS E SEG.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0.73%
FARDAMENTOS E LAVANDARIA	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200	0.51%
<b>MARKETING</b>														
TIPOGRAFIA	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400	0.66%
PUBLICIDADE	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	1 280	15,360	1.87%
RELAÇÕES PÚBLICAS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000	1.01%
MANUTENÇÃO INFRAESTRUTURAS	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800	1.32%
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	13,200	1.61%
LEASING	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	5 118	61 416	7.49%
RENDA	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72,000	8.78%
RESULTADO BRUTO DE EXPLORAÇÃO	16,087	13,086	17,701	15,512	14,435	15,512	16,624	15,512	15,512	14,435	15,512	15,512	185,442	22.61%

FONTE: CESTUR.

## > PREVISÃO DAS VENDAS

É muito importante, mas difícil, prever quantas refeições se poderão servir amanhã ao almoço, ao jantar, esta semana, este mês, etc. De qualquer forma, é indispensável ter uma previsão do que se pensa vir a vender, de modo a poder fazer compras em relação à previsão das vendas, acrescentando sempre uma margem de segurança. Neste caso, existem duas situações completamente distintas: um estabelecimento que abre pela primeira vez e não tem qualquer histórico, e outro estabelecimento que já funciona há dois, ou mais anos.

Relativamente ao primeiro, é de certeza mais difícil esta previsão, devendo, no entanto, considerar-se que no início, logo a seguir à abertura, o movimento poderá em parte depender da divulgação e publicidade efectuada ao estabelecimento, bem como ter em atenção a análise da concorrência directa do local onde está inserido o estabelecimento.

Quanto ao estabelecimento que se encontra aberto há vários anos, deve-se aproveitar toda a informação que foi guardada, quer em suporte informático através da Caixa (POS - Point of Sales), quer em papel, através de número de refeições servidas, ao almoço, ao jantar, ao fim de semana, em dias festivos, etc. Desta forma, quando se conhece o número de refeições que se podem servir a determinadas horas e em determinados dias, durante um período delimitado, e qual a receita que se pode obter, está-se a fazer uma previsão das vendas.

Nos ERB, deve-se distinguir o total de vendas, do volume de vendas, ou seja, ao passo que o primeiro faz referência aos resultados em (€), o segundo caracteriza-se pelo número de itens vendidos. Na prática, em restauração, as receitas dependem obviamente do número de itens vendidos, sendo sempre muito importante conhecer qual o gasto médio de refeição ao almoço, ao jantar, ao lanche, etc.

As vantagens obtidas com uma rigorosa previsão das vendas contribuem para um conhecimento das receitas esperadas, ajudando na previsão dos custos e nas necessidades de mão-de-obra de forma a garantir uma produção eficaz e eficiente. Isto é, garante-se que as compras de produtos perecíveis e não perecíveis seja feita de acordo com as previsões de vendas, acrescentadas de uma margem de segurança: os *stocks* realizados estão de acordo com as necessidades, evitando excesso de empate de capital em compras e reduzindo o risco de quebra nos géneros alimentícios de maior perecibilidade (ex.: peixe, carne, legumes, vegetais, etc.).

Resumindo, a previsão de vendas ajuda na definição das necessidades de mão-de-obra (número de colaboradores) e da quantidade aproximada de alimentos indispensáveis para o período em análise, contribuindo para um efectivo controlo dos custos.

## > HISTÓRICO DAS VENDAS

O histórico consiste no tratamento sistemático da informação relativa às vendas durante um determinado período. Geralmente, é comum e consensual afirmar-se que para conhecimento do futuro, deve ter-se

sempre um profundo domínio do passado e os estabelecimentos de restauração e bebidas não são excepção. Por isso, é conveniente o gestor ter um domínio profundo da evolução do negócio, tanto nos períodos de maior e menor receita, como no volume de vendas.

Considera-se fundamental saber quais os dias da semana, do mês e do ano em que o estabelecimento tem a sua lotação esgotada. Esta informação pode ser preciosa para prever possíveis falhas ou perdas de qualidade que são mais frequentes quando se trabalha no limite da ocupação dos estabelecimentos. De seguida, apresenta-se uma forma de tratar o histórico de vendas por dia de semana e por período do dia.

[QUADRO 15] > HISTÓRICO DE VENDAS

HISTÓRICO DE VENDAS DA SEMANA

PERÍODO	DATA	VENDAS DO DIA (N.º REFEIÇÕES)	VENDAS ACUMULADAS (N.º REFEIÇÕES)
SEGUNDA	01-MAR	450	450
TERÇA	02-MAR	600	1050
QUARTA	03-MAR	650	1700
QUINTA	04-MAR	550	2250
SEXTA	05-MAR	750	3000
SÁBADO	06-MAR	1100	4100
DOMINGO	07-MAR	900	5000
<b>TOTAL SEMANA</b>			<b>5000</b>

FONTE: CESTUR

[QUADRO 16] > HISTÓRICO DE VENDAS POR PERÍODOS DO DIA

HISTÓRICO DAS VENDAS POR PERÍODOS DO DIA

HORAS DE SERVIÇO	NÚMERO DE CLIENTES SERVIDOS						
	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
8H00-12H00	45	35	45	32	35	12	10
12H00-15H00	68	55	67	51	41	24	21
15H00-19H00	22	16	15	21	26	25	15
19H00-22H00	39	26	20	28	58	61	19
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>132</b>	<b>147</b>	<b>132</b>	<b>160</b>	<b>122</b>	<b>65</b>

FONTE: CESTUR

De seguida, deve-se calcular o consumo médio por refeição (pequeno almoço, almoço, lanche ou jantar), recorrendo à seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Total de Vendas}}{\text{Número de Clientes Servidos}} = \text{Consumo Médio por Refeição (Ticket médio)}$$

Resumindo, é importante ter o histórico das vendas, da sua variação em valor e em percentagem ao longo do ano, de acordo com o quadro seguinte:

[QUADRO 17] > HISTÓRICO DAS VENDAS, VARIAÇÃO EM EUROS E EM PERCENTAGEM

HISTÓRICO DAS VENDAS, VARIAÇÃO EM EUROS E EM PERCENTAGEM

MÊS	VENDAS DO ANO	VENDAS DO ANO PASSADO	VARIAÇÃO ABSOLUTA	PERCENTAGEM DE VARIAÇÃO RELATIVA
JANEIRO	19 000	21 000	-2000	-9,52%
FEVEREIRO	21 000	21 500	-500	-2,33%
MARÇO	23 500	21 000	2500	11,90%
ABRIL	26 458	22 145	4313	19,48%
MAIO	29 258	27 854	1404	5,04%
JUNHO	31 258	30 258	1000	3,30%
JULHO	29 854	26 581	3273	12,31%
AGOSTO	25 647	28 546	-2899	-10,16%
SETEMBRO	25 645	26 458	-813	-3,07%
OUTUBRO	20 358	20 980	-622	-2,96%
NOVEMBRO	19 257	18 545	712	3,84%
DEZEMBRO	22 540	21 036	1504	7,15%

FONTE: MILLER, J., DOPSON, L., HAYES, D., (2004) FOOD AND BEVERAGE COST CONTROL.

Desta forma, sabe-se que comparando os resultados com o ano anterior, no mês de Janeiro, existiu uma diminuição de 2000 € nas vendas, representando uma perda de 9.52% das vendas do ano anterior.

Para calcular a percentagem de variação relativa utiliza-se a fórmula:

$$\frac{\text{Variação Absoluta}}{\text{Vendas do Ano Passado}} \times 100 = \text{Percentagem de variação relativa (\%)}$$

# gestão dos recursos humanos e formação

## 4.

074 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

077 PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

079 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

090 A OFERTA DE FORMAÇÃO NO SECTOR

093 PERFIS PROFISSIONAIS DO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

# N

a actualidade, com as mudanças verificadas a nível tecnológico, económico, social e político, perspectiva-se um aumento da competitividade das empresas, que só conseguirão diferenciar-se dos seus concorrentes através da qualidade e da eficácia da sua gestão.

A *performance* de qualquer empresa depende essencialmente da sua estratégia e dos objectivos, respondendo às ameaças e oportunidades da sua envolvente externa.

A eficácia organizacional está também associada à gestão de recursos humanos e às políticas e práticas definidas pelo gestor. Algumas das práticas determinantes para o sucesso de qualquer organização são: a selecção das pessoas mais qualificadas para a função definida na estrutura formal da empresa (organograma); a avaliação do seu desempenho como factor de motivação e facilitador da distribuição de recompensas; e, como peça fundamental em toda esta engrenagem, a formação e desenvolvimento dos trabalhadores, de forma a incrementar a sua *performance* e uma progressão mais rápida na carreira.

Com este capítulo, pretende-se, de uma forma clara e sucinta, chamar a atenção dos empresários e gestores de ERB para alguns aspectos-chave que conduzam ao recrutamento e retenção de uma força de trabalho competente e motivada, fundamental para a prestação de um serviço de qualidade.

## > ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

### O que são a análise e descrição de funções?

A análise e descrição de funções são um processo que permite às empresas definir o conteúdo de cada uma das funções, segundo os seguintes critérios:

- > Principais tarefas e exigências intrínsecas à função;
- > Relações funcionais e hierárquicas na estrutura da empresa;
- > Equipamentos e ferramentas utilizados;
- > Condições de trabalho e normas de higiene e segurança;
- > Padrões de desempenho ou requisitos funcionais;
- > Atributos pessoais e de formação requeridos ao desempenho da função.

As responsabilidades de cada função deverão ser identificadas com clareza e precisão, permitindo que o processo de selecção consiga identificar as pessoas certas para cada posto de trabalho. No entanto, os descritivos de funções deverão ser também suficientemente flexíveis na adaptação de cada função às rápidas mudanças verificadas actualmente.

### Como fazer a descrição de funções?

A análise e descrição de funções englobam a descrição da função e a definição dos requisitos funcionais. Na primeira fase deverão definir-se os principais deveres e tarefas, materiais/equipamentos e padrões de desempenho desejados, respondendo às seguintes questões: O Quê, o Como e o Porquê da função.

Os requisitos funcionais correspondem às exigências físicas, intelectuais e de personalidade, que permitem alcançar o desempenho desejado para cada função analisada.

A Figura 5, mostra que os empresários e gestores deverão passar por algumas etapas decisivas para a construção duma análise de funções, que se pretende rigorosa e representativa da realidade.

FIGURA 5 > PRINCIPAIS PASSOS NA ANÁLISE DE FUNÇÕES



FONTE: ADAPTADO DE WOODS, ROBERT H. (1997).

## 1. seleccionar a função para análise

A abertura de um novo ERB requer uma análise completa de cada uma das funções, mas numa operação já estabelecida, importa também manter um registo actualizado. Neste caso, a periodicidade de análise depende do grau de mudança associado a cada uma das funções, na medida em que factores externos e internos à organização podem afectar a operação e o conteúdo das várias funções existentes.

Algumas empresas analisam as funções numa base anual, em simultâneo com o processo de avaliação de desempenho e outras, utilizam um sistema rotativo, analisando cada função de três em três anos.

Neste sector específico, da restauração, é importante que o gestor esteja atento às mudanças constantes que possam ter implicações nas várias funções, actualizando-as de imediato, sempre que possível. Por exemplo, é fundamental re-analisar as funções na área da cozinha, sempre que se verifiquem alterações importantes no menu ou com a introdução de novos equipamentos (mudanças internas).

## 2. determinar que informação recolher

A informação que é importante recolher no processo de análise e descrição de funções poderá agrupar-se em duas categorias, segundo a sua finalidade:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| > Actividades/tarefas a desenvolver;                             | } | <b>Descritivo de funções/<i>Job description</i></b>      |
| > Equipamentos e ferramentas necessárias;                        |   |  |
| > Contexto de trabalho;  |   |  |
| > Características pessoais;                                      | } | <b>Especificação de funções/<i>Job specification</i></b> |
| > Características comportamentais requeridas;                    |   |  |
| > <i>Standards</i> de <i>performance</i> ou desempenho desejado; |   |  |

O descritivo de funções dá ênfase às características da função em análise e o especificativo de funções foca essencialmente as características pessoais e comportamentais requeridas.

## 3. determinar como recolher a informação

Como as funções do sector da restauração variam consideravelmente do *front of the house*<sup>14</sup> para o *back of the house*<sup>15</sup> e, de estabelecimento para estabelecimento, são utilizados vários métodos para proceder à descrição das funções, donde destacamos os seguintes:

- > **Observação Directa:** o analista de funções observa e regista todas as tarefas realizadas pelos trabalhadores no seu posto de trabalho, descrevendo com rapidez as tarefas e comportamentos detectados. É o método mais simples e económico de recolha de informação. No entanto, deve ser aplicado a vários trabalhadores como forma de garantir que a informação recolhida corresponde à realidade.
- > **Questionário Estruturado ou *Checklist*:** os trabalhadores e as chefias directas assinalam num questionário as afirmações que descrevem a função. É um método rápido, tal como a observação directa, havendo necessidade de elaborar com precisão o questionário para evitar que a descrição de funções seja incompleta.

<sup>14</sup>] EXPRESSÃO DE ORIGEM AMERICANA QUE DESIGNA AS FUNÇÕES DE CONTACTO DIRECTO COM O CLIENTE (POR EXEMPLO: EMPREGADO DE MESA, EMPREGADO DE BALCÃO, ETC.)

<sup>15</sup>] EXPRESSÕES DE ORIGEM AMERICANA QUE DESIGNA AS FUNÇÕES QUE NÃO ESTÃO EM CONTACTO DIRECTO COM O CLIENTE (POR EXEMPLO: COZINHEIROS, PASTELEIROS, EMPREGADOS DE COPA, ETC.)

- **Questionário Aberto:** os trabalhadores e as chefias directas descrevem as funções segundo a sua própria linguagem, exigindo-se para tal alguma capacidade verbal dos inquiridos.
- **Entrevista:** o analista entrevista os trabalhadores e as suas chefias directas, captando todos os elementos importantes da função. Contudo, é um método demorado e incompleto se a entrevista for insuficiente para caracterizar a função.

Outros métodos utilizados, embora com menos frequência, são: os **Incidentes Críticos** (envolvem observação e registo de acontecimentos verificados pelos titulares da função - servindo para definir o desempenho desejado para a função), a **Avaliação de Desempenho** (excelente oportunidade para recolha de informação sobre a função) e o **Diário** (algumas empresas pedem aos seus trabalhadores que registem as suas actividades num diário ou *log book*, medida que requer algum tempo adicional mas que encoraja os trabalhadores a pensar sobre o seu trabalho).

Como sugestão prática, deverão ser utilizados os vários métodos de forma combinada. Para funções com menos de 10 trabalhadores deverão utilizar-se, por exemplo, a observação directa e a entrevista. Pelo contrário, se a função tiver mais do que 10 trabalhadores, poder-se-á utilizar o questionário estruturado, com algumas questões abertas. No caso específico dos ERB, na sua generalidade micro e pequenas empresas, o método mais aconselhável é o da observação directa combinada com a entrevista.

Atenção ao efeito de *Heisenberg*, sobretudo quando utilizada a entrevista ou o questionário aberto, porque a maioria das pessoas procura dar as respostas em função daquilo que pensa que os entrevistadores querem ouvir.

#### 4. determinar quem recolherá a informação

A recolha de informação para a análise de funções poderá ser desenvolvida por profissionais externos à empresa (analistas de funções) ou por elementos internos, dependendo esta escolha da finalidade da tarefa, do tempo disponibilizado para o efeito e do orçamento definido.

#### 5. processamento da informação

Esta etapa do processo de análise e descrição de funções pressupõe a identificação dos elementos que melhor definem e caracterizam a função e o modo com a mesma deverá ser desempenhada. Este processamento de informação poderá ser efectuado através da técnica de análise de conteúdo, que permitirá identificar tópicos e relacionar a informação recolhida, evitando assim repetição de tarefas ou responsabilidades entre duas funções.

#### 6. redacção do descritivo de funções

A análise de funções é utilizada para criar instrumentos ou ferramentas de gestão, entre as quais, se pode destacar o descritivo de funções (*Job description*) e o especificativo de funções (*Job specification*). Tal como já foi referido anteriormente, o descritivo de funções inclui os deveres, responsabilidades, condições de trabalho e tarefas de uma determinada função; por outro lado, o especificativo de funções é

um dos elementos que compõem o descritivo de funções, embora apresentando-se como um documento independente (Ver nos anexos um documento exemplificativo).

O descritivo de funções é utilizado também para apoiar o recrutamento e selecção, a integração de novos trabalhadores, a formação e desenvolvimento, assim como as promoções e progressões na carreira.

## > PLANEAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### Qual o principal objectivo do planeamento de recursos humanos?

Nos sectores da hotelaria e restauração, o planeamento é extremamente importante, na antecipação e previsão das variações sazonais da procura. O planeamento de Recursos Humanos é um processo que envolve a capacidade de antecipação da procura por parte dos clientes, dando resposta imediata em quantidade e qualidade do pessoal ao serviço.

### > fases do planeamento

O planeamento é composto por três fases, que deverão reflectir a rotatividade<sup>16</sup> (*turnover*) e a mobilidade das pessoas dentro da empresa:

1. Estimativa das *necessidades* de pessoal;
2. Estimativa das *disponibilidades* de pessoal;
3. Elaboração dos *programas de actuação*.

Na análise da procura, é muito importante identificar uma boa unidade de prognóstico (por exemplo, o n.º de refeições fornecidas, no caso da restauração), que sirva de referência para a definição das necessidades de pessoal.

Vários factores podem conduzir a alterações nas necessidades de pessoal ao serviço, sendo agrupados em três categorias: factores externos, factores organizacionais e factores da força de trabalho.

### Os factores externos

- > **Económicos:** recessões económicas ou taxas de inflação elevadas podem pressionar as empresas para a redução dos seus efectivos ou para um menor investimento em formação/desenvolvimento e no sistema de recompensas;
- > **Sociais, políticos e legais:** o envelhecimento do mercado de trabalho, a instabilidade política ou alterações na legislação do trabalho podem influenciar a definição das necessidades de pessoal;
- > **Tecnológicos:** as recentes evoluções neste domínio constituem um desafio à adaptação dos recursos humanos, desafio maior neste sector, onde a mão-de-obra é caracterizada por baixas qualificações e deficiências de formação;
- > **Concorrenciais:** a concorrência nacional e transnacional que afecta as empresas exige um melhor aproveitamento dos recursos humanos.

<sup>16]</sup> O TERMO ROTATIVIDADE DE RECURSOS HUMANOS, TAMBÉM DENOMINADO *turnover*, É USADO PARA DENOTAR A ACTUAÇÃO DE PESSOAL QUE ENTRA E QUE SAI DA ORGANIZAÇÃO.

## Factores Organizacionais

Os factores de carácter organizacional são internos e englobam os seguintes aspectos: planeamento estratégico, previsões orçamentais e previsões de vendas. Por exemplo, os aumentos ou quebras nas vendas podem originar alterações nas necessidades de recursos humanos.

## Factores da Força de Trabalho

Estes factores são, por exemplo, as aposentações, a rotatividade (*turnover*), a morte, o absentismo, as licenças de maternidade/paternidade e os afastamentos por doença.

O **índice de *turnover*** ou de rotatividade de pessoal assume extrema importância no cálculo das necessidades de pessoal e é calculado da seguinte forma:

$$\left[ \frac{\left( \frac{\text{Admissões} + \text{Saídas}}{2} \right)}{\text{Efectivo médio}} \right] \times 100$$

Se o índice de rotatividade da empresa, num dado momento, é por exemplo de 3%, isto significará que a mesma só poderá contar com 97% da sua força de trabalho. Para atingir os 100% necessários terá que planear um excedente de pessoal de 3%, compensando o fluxo de recursos humanos, sem pôr em causa a qualidade do serviço prestado ao cliente.

O **índice de absentismo** é outro dos indicadores fulcrais no planeamento de necessidades de pessoal e reflecte a percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências (faltas por motivos de saúde, atrasos e faltas não justificadas, contabilizados em horas perdidas).

Este índice calcula-se da seguinte forma:

$$\left[ \frac{\left( \frac{\text{Número de trabalhadores}}{\text{dias perdidos por ausência}} \right)}{\text{Efectivo médio} \times \text{n.º dias trabalho}} \right] \times 100$$

ou então,

$$\left[ \frac{\left( \frac{\text{Total de efectivos}}{\text{horas perdidas}} \right)}{\left( \frac{\text{Total de efectivos}}{\text{horas trabalhadas}} \right)} \right] \times 100$$

Relativamente a este índice se, por exemplo, uma empresa tiver 5% de absentismo num determinado mês, isto significará que apenas 95% da força de trabalho foi aplicada nesse período. Neste sentido, para obter 100% da sua força de trabalho, a empresa terá que recorrer a um adicional de 5% de pessoal para

compensar as perdas. Uma sugestão poderá ser a aplicação deste custo adicional de 5% na remoção das causas do absentismo (muitas vezes associadas a falta de motivação e envolvimento dos trabalhadores na empresa).

## > 2ª fase • necessidades de pessoal

As estimativas das necessidades internas de pessoal é vital no planeamento dos recursos humanos e nos planos de promoção e progressão de carreiras. O primeiro passo para obter esta estimativa passa pela realização de uma **auditoria de recursos humanos**, onde serão resumidas as capacidades dos trabalhadores, bem como o número de anos que faltam para a promoção e o desempenho actual na função.

Esta auditoria de recursos humanos dará origem aos **planos de substituição**, ou seja, uma representação gráfica de quem deverá substituir quem, quando surgir uma vaga na empresa. Estes planos são semelhantes a organogramas, que mostram as posições-chave, os seus titulares e os possíveis substitutos.

FIGURA 6 > PLANOS DE SUBSTITUIÇÃO

CHEFE DE MESA		
E	ANTÓNIO SILVA	1
E	CARLOS SOUSA	1
A	JOÃO COSTA	1

### N.º DE ANOS PARA PROMOÇÃO

P > PRONTO JÁ  
1 > 1 ANO  
2 > 2 ANOS  
3 > 3 ANOS

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ACTUAL

E > EXCELENTE  
A > ACIMA DA MÉDIA  
S > SATISFATÓRIO

## > PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As principais práticas utilizadas na gestão de recursos humanos são as seguintes:

- > Recrutamento
- > Selecção
- > Avaliação de desempenho
- > Sistemas de recompensas
- > Formação e desenvolvimento de competências

Neste ponto, iremos abordar mais em pormenor cada uma destas práticas de recursos humanos, consideradas vitais na gestão de pessoas dentro de um estabelecimento.

## > recrutament o

### O que é o recrutament o?

É uma prática de gestão de recursos humanos, composta por um conjunto de técnicas e procedimentos, que visa atrair vários candidatos potencialmente qualificados e capazes para o desempenho duma determinada função. Basicamente, este é um sistema de informação, através do qual a empresa divulga e oferece ao mercado as oportunidades de emprego que pretende ver preenchidas.

Um recrutamento planeado e eficaz deve atrair um conjunto de candidatos em número suficiente para o processo de selecção. É, portanto, uma actividade de comunicação com o exterior da organização, com a comunidade envolvente.

### Que fontes de recrutament o existem?

O recrutamento pode ser **interno**, quando a empresa pretende recorrer aos seus efectivos e promover a mobilidade interna dos seus recursos humanos, ou externo, quando recorre ao mercado de trabalho **externo** à organização, ou seja, à comunidade envolvente.

O recrutamento interno pode envolver movimentações verticais (promoção), movimentações horizontais (transferências) ou movimentações diagonais (transferências com promoção). Quando uma empresa decide recorrer ao **recrutamento interno** deve procurar conhecer previamente os seguintes subsistemas, a saber:

- 1) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de selecção a que se submeteu quando entrou na empresa;
- 2) Resultados das avaliações de desempenho do candidato;
- 3) Resultados dos programas de formação e desenvolvimento em que o candidato participou;
- 4) Exame das análises e descrições das funções desempenhadas no momento pelo candidato e daquelas que pertencem à nova função, procurando detectar diferenças ou requisitos adicionais requeridos;
- 5) Exame dos planos de progressão na carreira para verificar qual é a trajectória mais adequada ao candidato;
- 6) Verificação das condições de promoção (se está pronto para ser promovido) e substituição (se já existe substituto para o seu lugar).

O recrutamento interno permite aumentar a motivação e envolvimento dos trabalhadores, tem custos baixos, é mais rápido e recorre a pessoas que já conhecem a organização, sem necessidade de processo de integração na empresa.

As principais técnicas utilizadas para promoção da mobilidade interna são: a afixação de vagas (descrevendo as funções e requisitos funcionais) às quais os trabalhadores interessados poderão candidatar-se, e o desenvolvimento de gestores, que pretende preparar um ou mais empregados para o desempenho de determinadas funções de chefia (planos de substituição elaborados na estimativa de disponibilidades de pessoal).

O **recrutamento externo** verifica-se quando, havendo uma vaga na empresa, a mesma recorre aos candidatos externos (mercado de trabalho) para o seu preenchimento. Esta fonte de recrutamento tem a vantagem de trazer para as empresas pessoas novas, com conhecimentos mais actualizados e surge muitas vezes como um sinal de que a estratégia da empresa está a mudar.

Este processo de recrutamento no mercado de trabalho incide sobre candidatos aplicados ou empregados (trabalhando noutras empresas) ou disponíveis (desempregados). As técnicas de recrutamento externo mais utilizadas são diversas:

- > Candidaturas espontâneas: arquivos de candidatos que espontaneamente demonstraram o seu interesse, por carta ou verbal, em trabalhar na empresa;
- > Referências de trabalhadores actuais;
- > Agências de recrutamento: empresas responsáveis por atrair candidatos para as vagas existentes;
- > Cartazes ou anúncios à entrada dos estabelecimentos;
- > Contactos com sindicatos e associações profissionais;
- > Contactos com universidades e escolas profissionais do sector;
- > Anúncios em jornais ou revistas;
- > Contactos com outras empresas: cooperação mútua;
- > Feiras de emprego;
- > Centros de emprego;
- > Internet e *site* da empresa.

Estas técnicas de recrutamento supracitadas são também denominadas veículos de recrutamento, pois são essencialmente meios de comunicação utilizados para abordar o mercado e divulgar a existência de oportunidades de emprego. Na maioria das empresas, estas técnicas de recrutamento são utilizadas conjugadamente, embora os factores tempo e custo sejam decisivos na escolha das técnicas mais indicadas pois, na realidade, o custo do recrutamento aumenta à medida que se verificam maiores exigências de rapidez no encaminhamento dos candidatos.

Na prática, uma empresa nunca utiliza apenas recrutamento interno ou recrutamento externo, ambas as técnicas devem ser complementares. Face às vantagens e desvantagens de cada uma das duas técnicas, tem sido utilizado pelas empresas o recrutamento misto, ou seja, aquele que recorre quer a fontes internas quer a fontes externas de recursos humanos.

## > selecção

### O que é a selecção de recursos humanos?

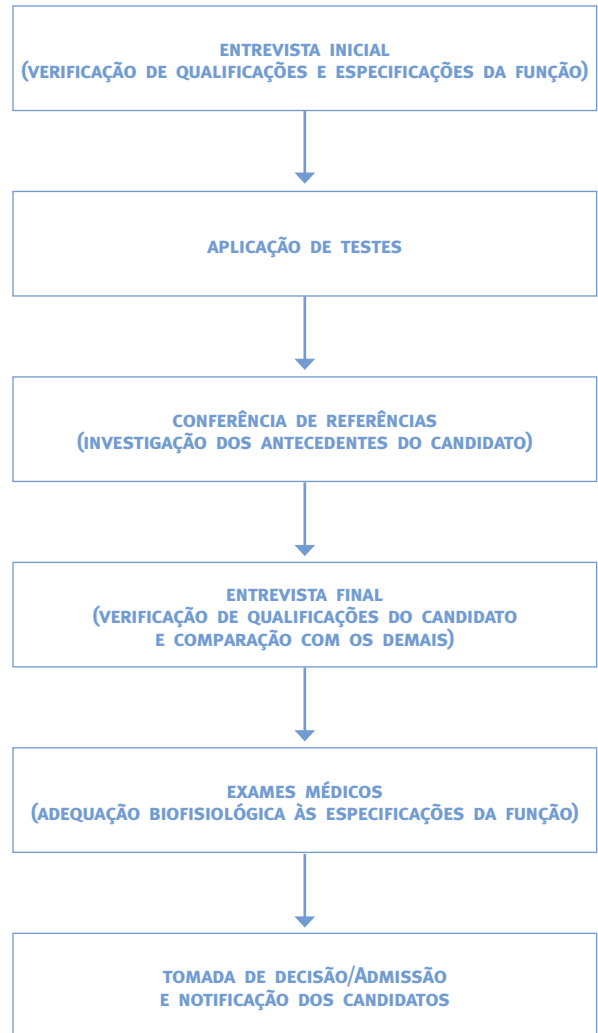
O recrutamento e a selecção devem ser analisados como duas fases dum único processo, que permite introduzir recursos humanos na empresa. O recrutamento é uma técnica que permite divulgar oportunidades de emprego e atrair potenciais candidatos. A selecção é uma técnica que permite escolher, do grupo de candidatos atraído, aquele ou aqueles que têm maiores possibilidades de desempenhar com sucesso a função para a qual se estão a candidatar.

Desta forma, o objectivo principal do recrutamento é abastecer o processo de selecção de candidatos em número suficiente para uma escolha e classificação adequada dos mesmos, através das técnicas de selecção.

### Quais as principais fases do processo de selecção?

De uma forma geral o processo engloba as seguintes fases:

FIGURA 7 > FASES DO PROCESSO DE SELECÇÃO



Algumas destas etapas poderão ser eliminadas, consoante as características da função ou a dimensão da empresa.

## > técnicas de selecção

Antes de escolher as técnicas de selecção mais adequadas, deverão estabelecer-se critérios a partir das características da função em causa. Este é, portanto, o primeiro passo de qualquer processo de selecção.

Para **recolher informações sobre a função**, poder-se-ão utilizar os seguintes meios:

- > Análise e descrição da função (meio privilegiado de recolha de dados);
- > Análise da requisição de empregado preenchida pela chefia e onde são especificados os requisitos e as características desejáveis para o candidato à função;
- > Análise da função no mercado.

A partir das informações a respeito da função, as mesmas devem ser convertidas em linguagem de trabalho, através da **ficha de especificações da função** ou ficha profissiográfica. Esta ficha deve conter os atributos psicológicos e físicos necessários a um desempenho satisfatório da função e serve de suporte à escolha das técnicas de selecção mais apropriadas.

As **técnicas** mais utilizadas podem agrupar-se em categorias distintas:

- > Entrevistas de selecção (dirigidas ou não dirigidas);
- > Provas de conhecimentos ou de capacidade (de conhecimentos gerais ou específicos);
- > Testes psicotécnicos (de aptidões gerais ou específicas);
- > Testes de personalidade;
- > Técnicas de simulação;
- > Dados biográficos (*Curriculum Vitae*);
- > Provas de grupo;
- > Cartas de referência.

A técnica de selecção utilizada com maior frequência é a **entrevista**, que deve ser preparada com bastante habilidade para que se possam alcançar os resultados esperados. Independentemente de o processo de selecção ser desenvolvido por um departamento de recursos humanos, ou consultores externos, a chefia directa deve intervir, pelo menos, na entrevista final, devendo também ser ouvida na tomada de decisão. São também utilizados, frequentemente, a análise do *Curriculum Vitae* dos candidatos e cartas de referência.

### Como deve a chefia directa preparar e conduzir uma entrevista de selecção?

O processo de entrevista de selecção deverá seguir os seguintes passos:

- > Preparação da entrevista e do entrevistador (estudar a descrição da função e recolher informações sobre horários, remuneração, regalias, padrões de desempenho, etc.);
- > Ambiente (criar um ambiente informal e cordial);
- > Processamento da entrevista e intercâmbio de informação;
- > Encerramento da entrevista (dar indicação ao candidato do final da entrevista e informá-lo sobre uma possível data de notificação);
- > Avaliação do candidato (antes de chamar o candidato seguinte, registar respostas e impressões gerais em perfil de entrevista igual para todos os entrevistados).

No final do processo de selecção deverão notificar-se todos os candidatos, por escrito ou telefonicamente, indicando a decisão tomada de admissão, rejeição ou manutenção em carteira para futura vaga.

## > avaliação de desempenho

### Em que consiste a avaliação de desempenho?

A avaliação de desempenho permite definir, para cada função, o desempenho considerado óptimo, de acordo com os objectivos estratégicos da empresa e medir a contribuição de cada trabalhador nos resultados do negócio.

A gestão do desempenho está associada à gestão por objectivos, na medida em que faz alinhar, mobilizar e agir os trabalhadores, na execução do plano de negócios da empresa. Desenvolve-se em ciclos anuais e permite aumentar a motivação e envolvimento dos trabalhadores.

Este processo é também importante na clarificação de determinadas decisões que afectem o estatuto do trabalhador, tais como, promoções, transferências internas e aumentos salariais, entre outras.

### Como se definem os critérios de avaliação?

Os critérios de avaliação dos trabalhadores correspondem às dimensões mais importantes de cada função, para as quais serão estabelecidos padrões de desempenho e que são elaborados com base na análise e descrição de funções.

A definição destes critérios deverá contar com a participação das chefias directas e dos próprios titulares da função. De uma forma geral, são utilizados inúmeros critérios com pesos diferenciados, segundo a sua importância no desempenho da função.

Por exemplo, um empregado de mesa pode ser avaliado segundo alguns dos seguintes critérios: apresentação, relacionamento com o cliente, relacionamento com os colegas, rapidez no serviço prestado, podendo estes critérios ser combinados e ponderados de forma diferenciada. Desta forma, transmitem-se aos trabalhadores quais os aspectos mais importantes no desempenho da função e quais aqueles que devem ser mais valorizados pelo trabalhador.

### Como funciona o ciclo de desempenho?

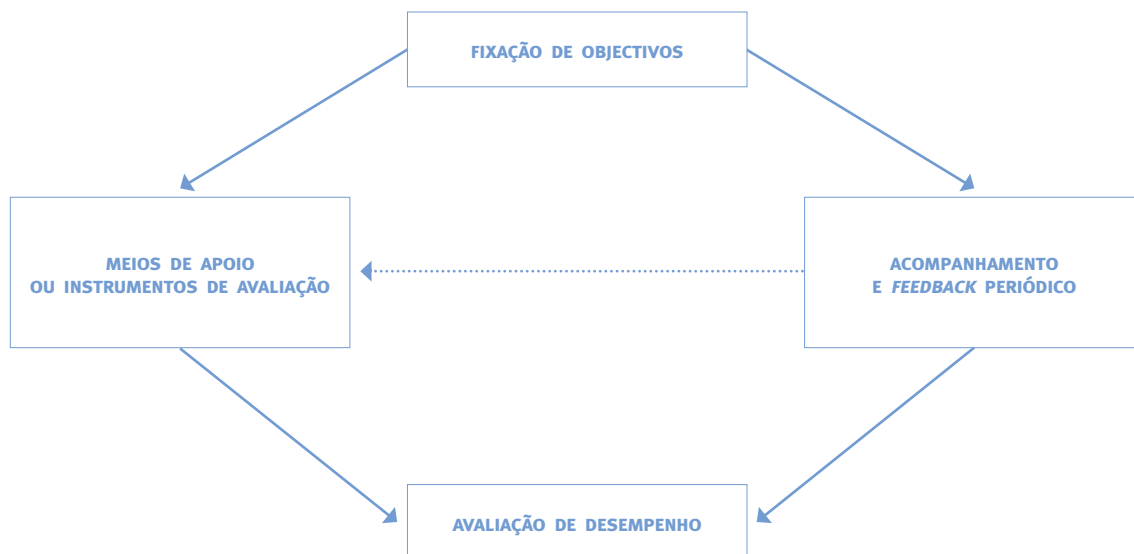
O ciclo de desempenho inicia-se com a fixação dos objectivos estratégicos a atingir e, numa segunda fase, pela definição dos meios de apoio, ou seja, instrumentos de classificação do desempenho. É nesta fase que o avaliador (habitualmente a chefia directa) classifica o avaliado segundo os critérios de avaliação pré-definidos para a função e período analisado, normalmente anual.

Com a definição dos objectivos, são efectuados um acompanhamento e um *feedback* periódico do desempenho dos trabalhadores. A sessão de revisão, após a classificação do desempenho, decorre entre o avaliador e o avaliado e, tem como finalidade, a apresentação dos resultados e discussão de possíveis problemas existentes no desempenho da função. São também delineados novos objectivos para o período de avaliação seguinte.

Finalmente, segue-se o período de observação e *feedback* contínuo, em que o avaliador vai observar e registar o comportamento do avaliado, verificando os seus progressos ou problemas. Para compreender melhor o ciclo do desempenho, poder-se-á visualizar a Figura 8.

FIGURA 8 > CICLO DO DESEMPENHO

FONTE: CESTUR



### Que instrumentos poderão ser utilizados para avaliar o desempenho?

Existem três grandes categorias no que se refere aos instrumentos de avaliação:

- > **Escalas gráficas**: são listas de critérios, dispostos numa escala que é utilizada pelo avaliador para classificar os avaliados. Estes instrumentos são simples, económicos e aplicáveis a todo o tipo de funções, no entanto é necessário operacionalizar<sup>17</sup> os critérios de avaliação para evitar erros ou injustiças na avaliação. (Ver em anexo um exemplar).
- > **Medidas comportamentais**: construídas com base na descrição de funções efectuada e valorizando as dimensões consideradas mais importantes de cada função. Para cada dimensão seleccionada, estabelecem-se exemplos concretos, que correspondem a níveis diferentes de desempenho. Neste caso específico, o avaliador classifica o avaliado, colocando-o na escala que, para cada uma das dimensões, melhor define o seu comportamento.
- > **Índices de output**: instrumento de avaliação baseado nos resultados, por exemplo, no número de clientes atendidos, número de refeições servidas ou confeccionadas, valorizando essencialmente a quantidade e não a qualidade. Atenção que este instrumento poderá criar na empresa uma mentalidade de resultados a todo o custo, descuidando aspectos que possam ter a ver com a qualidade, a segurança e a higiene no trabalho.

17] A OPERACIONALIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS CONSISTE EM DESCRREVÊ-LOS PARA QUE SEJAM ENTENDIDOS DA MESMA FORMA POR DIFERENTES AVALIADORES, EVITANDO ASSIM ERROS DE AVALIAÇÃO.

### Quem deve realizar a avaliação de desempenho?

Os avaliadores são habitualmente as chefias directas, no entanto, as avaliações de desempenho poderão também ser efectuadas pelos subordinados (avaliando as suas chefias), pelos colegas (desde que não se verifiquem na empresa situações de elevada competitividade entre os trabalhadores), pelo próprio avaliado (auto-avaliação) ou, ainda, por fontes externas à organização, como, por exemplo, os clientes ou os fornecedores.

Na restauração, poderá ser importante o método de avaliação pelo cliente, atendendo a que o objectivo primordial de qualquer estabelecimento é, sem dúvida, a satisfação dos seus clientes e a capacidade de garantir o seu retorno através da fidelização dos mesmos. No entanto, nem sempre é fácil recolher esta informação junto dos clientes, pelo que não deve ser utilizado como método isolado.

A utilização em simultâneo de vários instrumentos de avaliação de desempenho poderá apresentar-se como a solução mais justa e eficaz de avaliar a performance dos trabalhadores. Um método de avaliação múltipla que ganhou alguma popularidade nos últimos anos é a avaliação de 360º, assim denominada, precisamente porque inclui uma grande variedade de instrumentos de avaliação, sendo o trabalhador avaliado de vários "ângulos".

### Quais os principais erros de avaliação?

Quando é utilizada a avaliação de desempenho recorrendo a medidas ou escalas, sobretudo quando estas são de carácter subjectivo, poderão ocorrer alguns erros que certamente distorcem as avaliações. Existem erros que são frequentes e que poderão ser evitados, tais como:

- › **Erro de complacência:** quando o avaliador classifica os seus avaliados sistematicamente acima do ponto médio da escala. Atenção que este erro é extremamente comum quando a avaliação de desempenho se destina a intervir na definição de aumentos salariais;
- › **Erro de severidade:** quando o avaliador é extremamente rigoroso nas avaliações efectuadas;
- › **Erro de tendência central:** quando o avaliador evita atribuir classificações extremas (nos pontos mais baixos ou mais altos da escala). Este tipo de erro é encorajado quando as escalas são ímpares ou quando as avaliações nos extremos têm que ser justificadas;
- › **Erro de halo:** quando a nível individual a classificação num dos critérios é generalizada aos outros, com o objectivo de garantir alguma consistência na avaliação;
- › **Erro de "recenticidade":** quando o avaliador considera apenas as acções mais recentes dos avaliados, não considerando o seu desempenho global ao longo de todo o período da avaliação.

Estes erros poderão ser evitados através da formação dos avaliadores para a utilização dos instrumentos de avaliação e possíveis erros decorrentes da avaliação e através das sessões de revisão e *feedback* que permitem que o avaliador justifique as suas opções.

### Como evitar problemas na aplicação dum sistema de avaliação de desempenho?

Para que a aplicação dum sistema de avaliação de desempenho decorra sem problemas é fundamental que:

- > Os objectivos estratégicos estejam definidos com clareza e precisão;
- > Os objectivos sejam mensuráveis e quantificáveis;
- > Os trabalhadores participem na definição de objectivos, promovendo a sua participação e envolvimento na empresa;
- > A gestão de topo apoie o processo;
- > Primeiro deve ser implementado nos departamentos ou áreas onde as probabilidades de sucesso são maiores e, só depois, passar às áreas de maior resistência na organização.

### > sistema de recompensas

#### O que é um sistema de recompensas?

É um conjunto de instrumentos coerente e alinhado com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constitui a contrapartida do trabalho prestado pelos trabalhadores e que tem como finalidade reforçar a sua motivação e produtividade.

De uma forma geral, os principais objectivos dum sistema de recompensas são: a atracção, retenção e motivação dos trabalhadores, ao mais baixo custo possível e sendo percebido como justo pelos seus destinatários.

A gestão do sistema de recompensas é realizada de acordo com um ou vários critérios, como, por exemplo, a antiguidade, a função ou as competências. Tradicionalmente, os sistemas de recompensa são baseados na função desempenhada, através duma tabela salarial, definida para cada função e não valorizando a performance individual.

Outra das formas de remunerar os trabalhadores consiste na sua antiguidade na empresa e na utilização de escalões salariais, sendo esta forma de recompensa reforçada pela legislação laboral em vigor e pelos contratos colectivos de trabalho. É também utilizada a recompensa com base nas suas competências e conhecimentos, no entanto, muitas vezes este método não tem grandes alterações face ao método baseado na função desempenhada, visto que as competências se ajustam às funções exercidas.

Neste último método, os trabalhadores são incentivados a desenvolverem as suas competências como forma de verem aumentadas as suas recompensas monetárias, o que poderá ter implicações no aumento dos custos de formação.

A grande maioria das empresas utiliza um sistema de recompensas baseado no desempenho da função, compensando assim os bons desempenhos através de aumentos remuneratórios por mérito. Este é um sistema que permite melhorar os comportamentos e desempenho dos trabalhadores, embora só deva ser instituídos nas empresas em que exista um sistema de avaliação de desempenho válido e objectivo.

O **sistema de retribuição** dos trabalhadores é composto pelo salário fixo e pelos incentivos. O salário remunera o perfil de competências do trabalhador a preço de mercado, devendo ser competitivo com o mercado de trabalho de referência; os incentivos remuneram o desempenho do trabalhador e a sua contribuição para os resultados do negócio, funcionando como um mecanismo de reconhecimento.

Será que a empresa deve pagar abaixo ou acima da média do mercado de trabalho de referência, ou seja, dos seus concorrentes? Esta decisão deverá ser tomada pelo empresário ou gestor e influenciará a política salarial da empresa, a qualidade dos recursos humanos que conseguirá atrair e a sua rotatividade, ou seja, a sua capacidade de retenção dos trabalhadores. Um dos principais problemas do sector da restauração em Portugal, reside precisamente nos baixos salários associados a qualificações reduzidas e que contribuem para uma elevada rotatividade de mão-de-obra no sector, criando situações constantes de instabilidade nos estabelecimentos de restauração e bebidas.

A **equidade interna** da política salarial resulta duma aceitação generalizada de que a funções iguais correspondem salários iguais. A **equidade externa** deriva da comparação com os salários pagos pelas empresas da concorrência.

As questões de política salarial e equidade deverão adequar-se aos objectivos estratégicos da empresa e, se a mesma procurar diferenciar-se pela qualidade, tem que ponderar a hipótese de pagar acima da média, retendo os melhores trabalhadores.

Os **sistemas de incentivos** têm natureza variável e premeiam o desempenho individual, muitas vezes associado aos resultados da empresa. Os incentivos mais utilizados são:

- > **Bónus anuais** (aplicados na maioria das empresas a quadros e técnicos altamente especializados, mas com tendência crescente de aplicação a todos os trabalhadores);
- > **Comissões** (normalmente aplicadas à força de vendas);
- > **Partilha de sucesso ou *stock options*** (baseados em acções da empresa, com objectivo de retenção de quadros);
- > **Benefícios (sociais** - quando aplicáveis a todos os trabalhadores e **específicos** - *fringe benefits* que só abrangem determinados níveis hierárquicos ou funções).

Como exemplos de benefícios temos:

- > Seguro de acidentes pessoais;
- > Seguro de saúde;
- > Seguro de vida;
- > Subsídio de creche;
- > Auxílio para estudos;
- > Plano de Poupança Reforma;
- > Telemóvel;
- > Automóvel;
- > Habitação da empresa.

## > formação e desenvolvimento de competências

### Que diferenças existem entre formação e desenvolvimento?

A **formação**, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), é um processo organizado de educação, mediante o qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram os seus comportamentos e atitudes, aumentando assim as suas competências técnicas ou profissionais, com vista à felicidade e realização, bem como à participação no desenvolvimento socio-económico e cultural da sociedade.

O principal objectivo da formação consiste na melhoria do desempenho actual e futuro dos trabalhadores, aumentando, através da aprendizagem, as suas competências e capacidades. A formação serve essencialmente para uma aquisição de capacidades e conhecimentos a curto prazo, procurando incrementar o desempenho actual.

O **desenvolvimento**, por sua vez, relaciona-se com a identificação de capacidades necessárias aos trabalhadores a longo prazo, com base no plano estratégico da empresa.

### Como poderá identificar as necessidades de formação da empresa?

O primeiro passo para identificar as necessidades de formação da empresa, deverá ser o **diagnóstico das necessidades** em cada um dos três níveis de análise:

- 1) **Nível organizacional**: através da análise do sistema organizacional e dos objectivos a curto e longo prazo da empresa;
- 2) **Nível funcional**: através da análise das funções e tarefas desempenhadas, definem-se padrões de desempenho e os desvios verificados irão determinar as necessidades de formação da função ou departamento;
- 3) **Nível individual**: através da análise de recursos humanos, são identificadas as necessidades de formação individualmente para cada trabalhador, através por exemplo, da avaliação de desempenho, onde são identificados os pontos fortes e fracos do trabalhador.

É com base neste diagnóstico de necessidades de formação que será elaborado o plano de formação, ou seja, o conjunto das acções de formação calendarizadas para o ano seguinte, contendo os objectivos gerais e específicos de cada actividade, os conteúdos, o número de trabalhadores abrangidos pela formação e a previsão de custos.

O **caderno de encargos de um plano de formação** deverá contemplar as respostas às seguintes questões:

- > Formar para quê? (objectivos da formação)
- > Quem formar? (descrição dos trabalhadores a formar em cada acção)
- > Em que formar? (operacionalização dos objectivos a alcançar)
- > Onde, como, quem e quanto formar? (organização da formação)
- > O quê e como avaliar? (formas de controlo e avaliação da formação)
- > Quanto custa e como financiar? (orçamento de formação e meios de financiamento)

### O que é a avaliação da formação?

A formação é um investimento da empresa e, como tal, deverá ser controlado e avaliado, verificando se os resultados foram os esperados. A avaliação da eficácia da formação poderá ser efectuada quer pelos formandos quer pelos formadores.

É importante avaliar se a formação influenciou a produtividade, envolvimento e participação dos trabalhadores, redução do número de acidentes, melhoria da imagem da empresa, reconversão de trabalhadores ou a transferência dos conhecimentos para a função.

## > A OFERTA DE FORMAÇÃO NO SECTOR

A estrutura legal da formação em Turismo, Hotelaria e Restauração, em Portugal, tem a intervenção directa do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, da Secretaria de Estado do Turismo, do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Nos diferentes níveis de qualificação profissional existentes destacam-se: a Formação Profissional (pública e privada) e o Ensino Superior (público e privado).

### Que níveis de qualificação profissional existem em Portugal?

Existem cinco níveis de qualificação profissional que apresentaremos de seguida:

- > **Nível I:** execução de trabalhos simples, que implicam conhecimentos elementares;
- > **Nível II:** execução dum actividade que implica a capacidade de utilizar técnicas e/ou instrumentos a ela relacionados;
- > **Nível III:** execução dum trabalho técnico, implicando responsabilidades de coordenação;
- > **Nível IV:** execução autónoma dum trabalho técnico, com responsabilidades de concepção, direcção e/ou gestão;
- > **Nível V:** execução autónoma de uma actividade profissional independente, implicando o domínio científico da profissão.

O Observatório do Turismo lançou, em Setembro de 2002, uma base de dados sobre educação e formação em turismo, onde é apresentada a oferta formativa para o sector. De realçar que, neste sector, a formação profissional nos níveis I, II e III é da responsabilidade do Ministério da Educação e do Ministério da Segurança Social e do Trabalho (sistema de aprendizagem).

A Secretaria de Estado do Turismo, através do INFTUR, é também responsável pela formação específica em hotelaria e turismo, nos níveis II, III e IV.

### Formação profissional inserida no sistema educativo

Esta tipologia de formação é da responsabilidade da Secretaria de Estado do Turismo e é promovida pelas escolas profissionais, nos níveis II e III.

[QUADRO 18] > CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA HOTELARIA E RESTAURAÇÃO  
(MINISTÉRIO DO TURISMO)

		NÍVEL I	NÍVEL II
CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DE HOTELARIA E RESTAURAÇÃO		> MESA/BAR > COZINHA/PASTELARIA	> HOTELARIA/RESTAURAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE > COZINHA

FONTE: ADAPTADO DE OBSERVATÓRIO DO TURISMO – BASE DE DADOS SOBRE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO EM TURISMO (2002).

**Formação profissional inserida no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)**

Esta formação é promovida pelo Ministério da Segurança Social, através do sistema de aprendizagem, envolvendo uma componente geral e uma componente técnica, que permite aos formandos a obtenção duma profissão qualificada. Esta formação é ministrada nos centros de emprego e formação profissional, nas empresas e em centros educativos reconhecidos.

[QUADRO 19] > CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA HOTELARIA E RESTAURAÇÃO (IEFP)

		NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL II
CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DE HOTELARIA E RESTAURAÇÃO		EMPREGADA DE ANDARES/ /QUARTOS	PADEIRO PASTELEIRO COZINHEIRO EMPREGADO DE MESA EMPREGADO DE BAR	TÉCNICO DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

FONTE: ADAPTADO DE OBSERVATÓRIO DO TURISMO – BASE DE DADOS SOBRE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO EM TURISMO (2002)

O Centro de Formação Profissional do Sector Alimentar (CFPSA) apresenta-se como um dos centros de formação do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) com maior relevância no sector da restauração e resultou de um protocolo firmado entre este as seguintes entidades: ACIP (Associação do Comércio e da Indústria da Panificação, Pastelaria e Similares); ACCCLO (Associação dos Comerciantes de Carnes do Concelho de Lisboa e Outros); AIPAN (Associação dos Industriais de Panificação, Pastelaria e Similares do Norte); ARESP (Associação da Restauração e Similares de Portugal); ARTOGEL (Associação Portuguesa dos Geladeiros Artesanais) e SITESE (Sindicato dos Trabalhadores de Escritório, Comércio, Hotelaria e Serviços).

Para fazer face às crescentes exigências do mercado, o CFPSA disponibiliza vários níveis de formação, os quais se destinam a diferentes perfis de candidatos.

## formação contínua

Os cursos têm uma duração curta e são ministrados em horário pós-laboral. Podem aceder a estas acções de formação os profissionais do ramo que tenham nacionalidade portuguesa ou residência legal em Portugal. Para além destas condições de acesso, há ainda a conclusão do curso de qualificação com aproveitamento, a qual não é obrigatória.

## Aprendizagem

Estes cursos são ministrados em horário laboral (sete horas por dia), e têm a duração de três anos, dando equivalência ao terceiro ciclo do ensino básico. Têm acesso aos mesmos jovens entre os 15 e os 24 anos, candidatos ao primeiro emprego e que tenham completado o segundo ciclo do ensino básico.

## Qualificação

Dirigido a desempregados e maiores de 15 anos, este nível de formação forma profissionais em pasteleria e panificação, cozinha, serviço de mesa, análises de laboratório, preparação de carnes frescas e serviço de *snack-bar*. A escolaridade exigida varia consoante o curso escolhido.

O CFPSA forma jovens em todo o país, tendo instalações em Coimbra, Loulé, Pontinha e Porto.

## Formação profissional inserida no instituto nacional de formação turística (inftur)

### [QUADRO 20] > CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

	NÍVEL II	NÍVEL III	NÍVEL IV
CURSOS DE FORMAÇÃO NA ÁREA DE HOTELARIA E RESTAURAÇÃO	COZINHA/PASTELARIA RESTAURANTE/BAR	COZINHA/PASTELARIA RESTAURANTE/BAR	TÉCNICAS DE GESTÃO HOTELEIRA TÉCNICAS DE GESTÃO DE RESTAURAÇÃO

FONTE: ADAPTADO DE OBSERVATÓRIO DO TURISMO – BASE DE DADOS SOBRE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO EM TURISMO (2002)

## Formação a nível do ensino superior

Os cursos de nível IV e V são ministrados pelos subsistemas do ensino superior português, politécnico e universitário, da tutela do Ministério da Ciência Inovação e Ensino Superior.

A Base de Dados do Ensino e Formação em Turismo, da responsabilidade do Observatório do Turismo, é uma ferramenta que permite pesquisar informação variada sobre os cursos profissionais e ao nível do ensino superior. Esta base de dados encontra-se disponível no respectivo *website* do já extinto Observatório do Turismo ([www.observatorio-turismo.gov.pt](http://www.observatorio-turismo.gov.pt)).

## Particularidades do sector no domínio da formação

Sendo um dos sectores que mais contribui para a riqueza e emprego em Portugal, o sector da restauração e bebidas, é também muito deficitário ao nível da formação. As conclusões do estudo da ARESP

(“Observatório da restauração 2002”), apontam que cerca de 15% da mão-de-obra empregue no sector necessita urgentemente de formação profissional qualificada.

Segundo o “Estudo de diagnóstico e prospectiva e caracterização de perfis profissionais para levantamento das necessidades de formação do sector agro-alimentar”, realizado pelo INOFOR, em 2001, as necessidades de formação profissional do sector devem ser orientadas para uma formação técnica de base complementar, nos seguintes domínios:

- > Inglês, técnicas de *marketing*, técnicas de negociação, gestão de clientes, qualidade;
- > Gestão estratégica e gestão de parcerias;
- > Tecnologias e novos equipamentos;
- > Higiene e segurança.

## > PERFIS PROFISSIONAIS DO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

Os Certificados de Aptidão Profissional (CAP) vêm substituir as antigas carteiras profissionais do sector da restauração, certificando os seus profissionais para o exercício das suas funções e garantindo às entidades patronais que os seus trabalhadores estão aptos e têm formação adequada à função a desempenhar.

Os CAP, uma vez adquiridos, serão válidos por um período de dez anos, após o qual a renovação deverá ser efectuada segundo a avaliação das competências definidas no respectivo perfil profissional.

A correspondência de Carteiras profissionais a Certificados de Aptidão Profissional, é efectuada da seguinte forma:

[QUADRO 21] > CORRESPONDÊNCIA DE CARTEIRAS PROFISSIONAIS A CERTIFICADOS DE APTIDÃO PROFISSIONAL

CARTEIRAS PROFISSIONAIS	CERTIFICADOS DE APTIDÃO PROFISSIONAL
GERENTE	DIRECTOR DE RESTAURAÇÃO
BARMAN (1.ª, 2.ª E 3.ª CATEGORIAS)	EMPREGADO DE BAR
CHEFE DE MESA	CHEFE DE MESA
CHEFE DE VINHOS	ESCANÇÃO
SUBCHEFE DE MESA	CHEFE DE MESA
EMPREGADO DE MESA (1.ª, 2.ª E 3.ª CATEGORIAS)	EMPREGADO DE MESA
CRiado DE MESA	EMPREGADO DE MESA
COZINHEIRO (1.ª, 2.ª, 3.ª E 4.ª CATEGORIAS)	COZINHEIRO
PASTELEIRO (1.ª E 2.ª CATEGORIAS)	PASTELEIRO

FONTE: ARESP

Para aceder aos CAP, os candidatos deverão obedecer a determinados requisitos de certificação e qualificação. Esta informação encontra-se disponível no *website* da ARESP ([www.aresp.pt](http://www.aresp.pt)).

A título de exemplo, para aceder à certificação, um Director de Restauração deverá ter concluído o ensino secundário completo ou equivalente e, cumprir uma das seguintes hipóteses:

- > Conclusão, com aproveitamento, de curso de formação de qualificação inicial, de director de restauração;
- > Conclusão, com aproveitamento, de curso de formação complementar específica;
- > Exercício de actividade de direcção e coordenação de serviço de comidas e bebidas por um período de três anos e aproveitamento nas provas de avaliação;
- > Posse de certificados de formação ou certificados profissionais emitidos pela União Europeia.

Os **perfis profissionais** definidos para o sector da restauração são os seguintes:

- > Director de restauração;
- > Assistente técnico de restauração;
- > Chefe de cozinha;
- > Chefe de pastelaria/padaria;
- > Chefe de mesa;
- > Chefe de bar;
- > Escanção;
- > Pasteleiro/padeiro;
- > Cozinheiro;
- > Empregada de mesa;
- > Empregado de bar/*barman*/*barmaid*.

# marketing e estratégia para estabelecimentos de restauração e bebidas

## 5.

### > IMPORTÂNCIA DO MARKETING

095 IMPORTÂNCIA DO MARKETING

096 SUMÁRIO EXECUTIVO

097 O CRITÉRIO DAS 4 QUESTÕES

098 ANÁLISE DA SITUAÇÃO/  
/NEGÓCIO

099 ANÁLISE DA ENVOLVENTE/  
/MERCADO

101 ANÁLISE INTERNA E ANÁLISE  
EXTERNA (SWOT)

102 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

104 BENCHMARKING

107 ANÁLISE DOS CLIENTES

108 SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES

112 ESTRATÉGIA DE MARKETING

113 POSICIONAMENTO

114 PRODUTO

115 PREÇO

118 COMUNICAÇÃO



crescente globalização da economia, a que hoje se assiste, tem possibilitado aos clientes o acesso a diferentes mercados e a uma variada gama de opções de escolha de produtos e serviços, tornando-os cada vez mais exigentes e selectivos.

Para se conseguir gerir e vencer num mercado cada vez mais incerto e dinâmico, é necessário ter capacidade de antecipar essas mudanças, analisar o seu impacto e criar nestes momentos, novas oportunidades de negócio.

As organizações têm vindo a aperfeiçoar modelos e abordagens indutoras de desempenho que satisfaçam em simultâneo os objectivos da empresa e as necessidades do mercado. Deste modo, ao longo das últimas décadas o conceito de “marketing” tem evoluído e tem vindo a desenvolver-se de modo a acompanhar a transformação do mercado. Assim, o “marketing”, encarado como uma metodologia de análise, interpretação e acção sobre o mercado, e através de instrumentos próprios, está essencialmente vocacionado para as relações com os mercados, quer através de uma abordagem estratégica quer operacional, ambas orientadas para a obtenção de vantagens competitivas, assentes na identificação, previsão e satisfação lucrativa das necessidades do cliente. Ou seja, é um processo através do qual as empresas se relacionam com o cliente de uma forma criativa e produtiva, em que o principal objectivo é a satisfação do cliente e o lucro.

Para uma empresa obter sucesso, torna-se fundamental a elaboração de um plano de marketing, de modo a conseguir orientar-se nas estratégias a aplicar, tendo como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objectivos claros e precisos.

Desta forma, e no que diz respeito especificamente ao marketing, interessa posicioná-lo no processo de gestão da restauração e das bebidas; situá-lo na especificidade da actividade, no contexto da estratégia de empresa e da estratégia de negócio; apresentar um modelo de desenvolvimento de um plano de marketing fundamentado nos pilares dos serviços, dos clientes e da qualidade e aplicar um modelo a diferentes situações reais, tomando decisões mais apropriadas a cada caso, no âmbito das estratégias de marketing.

Neste tópico do presente manual, serão apresentados vários caminhos que os gestores poderão seguir com o intuito da concretização dos seus objectivos. Em exemplo, retenção e satisfação dos clientes: obter o melhor e mais aprofundado conhecimento do mesmo, com base em inquéritos e na criação de bases de dados de clientes (quer individuais quer de empresas), de forma a conhecer os seus segmentos e conseguir direccionar para estes as estratégias operacionais. Será igualmente importante, dada a especificidade da restauração, fazer referência ao desenvolvimento do marketing ao nível dos serviços, da sua avaliação, contribuindo para aferir o nível de qualidade esperado e o nível de qualidade atingido, destacando-se os diferentes patamares da respectiva contribuição.

Os clientes mudam constantemente os seus comportamentos e têm um maior poder de escolha. Neste sentido, dado que a oferta é extensa, variada e muito superior à procura, os gestores têm que encarar esta realidade, usando o marketing para atrair os clientes, proporcionando uma experiência agradável e criativa, de forma a aumentar valor para o cliente, incentivando-o a voltar e a recomendar o estabelecimento.

Este capítulo visa principalmente a maximização do valor para o cliente, que pode ser criado através do serviço, das estratégias e das políticas de marketing.

## > SUMÁRIO EXECUTIVO

O **sumário executivo** é um breve resumo que deve apresentar os pontos-chave do plano de marketing de uma forma concisa e clara e, ainda, a forma como está estruturado e foi planeado. Desta forma, e dado o seu conteúdo, deve ser redigido apenas na fase de conclusão do Plano.

Quem ler o sumário executivo poderá de uma forma muito breve saber o que está em causa no Plano, nomeadamente:

- > Situação actual
- > Objectivos propostos
- > Estratégias a seguir
- > Benefícios previsíveis
- > Resultados previsíveis

## > O CRITÉRIO DAS 4 QUESTÕES

Ao iniciar uma análise de marketing deve tentar-se responder a quatro questões iniciais, tentando desta forma ter um conhecimento abrangente sobre o estabelecimento e a sua relação como mercado.

### onde?

Permitir à empresa situar-se na sua localização. Sendo de referir, por exemplo, a localização das placas de indicação de restaurante; acessibilidades; parque de estacionamento, etc.

### Para quem?

Definir o perfil do cliente-alvo, pois nem todos os clientes que vão ao estabelecimento são clientes fidelizados.

### Quando?

Neste caso importa analisar cuidadosamente todos os períodos do ano, devendo a análise ser mais aprofundada e cuidada no que se refere ao horário diário, de forma a averiguar quais os períodos mais fortes e fracos do dia. Esta análise é importante para melhorar a prestação do serviço, assim como a organização do trabalho.

### O quê?

Esta questão revela-se pertinente, na medida em que o cliente não consome o mesmo prato nem bebe a mesma bebida durante as diferentes horas do dia. Ou seja, consome diferentes comidas e bebidas, às 8 horas, às 13 horas, às 16 horas, às 20 horas e às 23 horas.

A resposta a esta questão ajudará a organizar o programa de vendas, cuja adaptabilidade à clientela, à natureza do estabelecimento e ao meio envolvente, não poderá ser concebida unicamente por intuição. Assim sendo, o primeiro passo na formulação de uma visão estratégica de marketing consiste na análise e na descrição da empresa ou do negócio, seguindo-se a identificação das tendências do meio envolvente contextual e transaccional, bem como as suas implicações para o sector.

## > ANÁLISE DA SITUAÇÃO/NEGÓCIO

Esta informação é usada posteriormente para realizar a análise **SWOT** (S – *Strengths* (Pontos Fortes), W – *Weaknesses* (Pontos Fracos), O – *Opportunities* (Oportunidades), T – *Threats* (Ameaças) que consiste numa análise interna e externa de forma a detectar oportunidades e ameaças (no exterior) e os pontos fortes e fracos (no estabelecimento).

### Descrição da empresa / negócio

Antes de se poderem desenvolver de forma mais eficaz as diferentes funções do marketing, é necessária uma análise do negócio. Para tal, sugerem-se alguns tópicos e tabelas de análise, que ajudarão a encontrar alguns factores-chave de caracterização do estabelecimento:

- > Estrutura financeira;
- > Análise da evolução dos resultados dos últimos anos;
- > Estratégias e capacidades demonstrada para atingir as metas estratégicas;
- > Capacidade e ritmo demonstrados de Inovação;
- > Recursos humanos e materiais;
- > Capacidade de negociação e influência;
- > Descrição da empresa – perspectiva histórica do estabelecimento.

[QUADRO 22] > CONHECIMENTO DA EMPRESA E FICHA DESCRITIVA

NOME DO RESTAURANTE / BAR / CAFÉ / DISCOTECA	
<b>CATEGORIA</b>	<b>PERFIL DOS CLIENTES</b>
<b>ANO DE ABERTURA</b>	<b>CLIENTES COMUNS</b>
<b>MÊS DE ABERTURA</b>	<b>CLIENTES DE PASSAGEM</b>
<b>PERÍODO DE ENCERRAMENTO ANUAL</b>	<b>BREVE DESCRIÇÃO DO TIPO DE CLIENTES. EX. EMPRESÁRIOS, JOVENS, CASAIS, ETC.</b>
<b>DIAS DE ENCERRAMENTO SEMANAL</b>	
<b>CAPACIDADE</b>	
<b>NÚMERO DE MESAS</b>	<b>TURISMO</b>
<b>PARQUE PRIVATIVO</b>	<b>NEGÓCIOS</b>
<b>PARQUE PÚBLICO PRÓXIMO</b>	<b>CONGRESSOS E SIMILARES</b>
<b>ESTABELECIMENTO SIMILARES MAIS PRÓXIMOS</b>	<b>OUTROS</b>
<b>QUAIS?</b>	<b>CATEGORIAS DE IDADES</b>

FONTE: ROCHAT, MICHEL (2000).

	SIM	NÃO
1. OFERECE UMA GASTRONOMIA/ BEBIDAS ADEQUADA AOS SEUS CLIENTES?		
A) PELO CONTEÚDO		
B) PELA VARIEDADE		
C) PELA IMAGINAÇÃO		
D) PELA INOVAÇÃO		
E) PELA QUANTIDADE		
F) PELA QUALIDADE		
G) PELA APRESENTAÇÃO		
2. APRESENTA PREÇOS AJUSTADOS AO PODER DE COMPRA DOS CLIENTES?		
3. APRESENTA PREÇOS AJUSTADOS À QUALIDADE QUE OFERECE?		
4. ATENDE PRONTAMENTE OS PEDIDOS ESPECIAIS E PONTUAIS DOS CLIENTES, SEM GRANDE RESISTÊNCIA?		
5. DÁ UM TRATAMENTO PERSONALIZADO E RECONHECE OS SEUS CLIENTES HABITUAIS?		
6. TEM INSTALAÇÕES ADEQUADAS AO TIPO DE CLIENTE QUE FREQUENTA O ESTABELECIMENTO?		
7. OFERECE UM HORÁRIO AJUSTADO/ ADEQUADO AOS HÁBITOS DOS CLIENTES?		
8. COMUNICA COM O CLIENTE SEGUNDO O SEU IDIOMA DE ORIGEM? (COMUNICAR E TER MENUS EM DIVERSAS LÍNGUAS?)		
9. TEM SISTEMA DE RESERVAS, SIMPLES, EFICAZ E SEM FALHAS?		
10. OFERECE ALGUM TIPO DE DISTRACÇÃO AOS SEUS CLIENTES, ENQUANTO AGUARDAM?		
11. ESTÁ LOCALIZADO NUMA ZONA DE PROXIMIDADE COM OS CLIENTES?		
12. TEM PARQUE DE ESTACIONAMENTO?		
13. ESTÁ LOCALIZADO NUMA ZONA LIVRE DE MULTAS E SEGURA?		
14. TEM UM SERVIÇO EFICIENTE E CAPAZ DE ESTABELECER UMA RELAÇÃO DE AMABILIDADE COM OS CLIENTES?		
15. SURPREENDE OS CLIENTES COM PRATOS / BEBIDAS NOVAS E ÚNICAS?		
16. OBTEVE ALGUM PRÉMIO OU POPULARIDADE NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO?		
17. NA SUA LOCALIZAÇÃO EXISTE ALGUMA CLIENTELA HOMOGÉNEA? (EX. EMPRESAS?)		
18. GERALMENTE APLICA AS IDEIAS QUE TEM?		

FONTE: BIOSCA, DÓMENEK (2003).

## > ANÁLISE DA ENVOLVENTE/MERCADO

A análise da envolvente visa analisar a capacidade de integração do estabelecimento de restauração e bebidas com o meio envolvente. Os estabelecimentos de restauração e bebidas estão inseridos, numa região, com determinado impacto económico, tecnológico, político, social e ecológico.

Deve-se então analisar os **factores macro ou contextuais**, (Quadro 24) ou seja, aqueles que influenciam o meio onde o estabelecimento se insere, e os **factores micro ou transaccionais** (Quadro 25), ou seja, os factores que interagem directamente com o estabelecimento.

[QUADRO 24]

## > FACTORES MACRO OU CONTEXTUAIS

### ECONÓMICOS

CRESCIMENTO DO PIB (PRODUTO INTERNO BRUTO)  
INFLAÇÃO  
JUROS  
ÍNDICE DE CONSUMO PRIVADO  
AMBIENTE ECONÓMICO  
POLÍTICA CAMBIAL  
DESEMPREGO  
RENDIMENTO DISPONÍVEL  
CUSTO DA MÃO-DE-OBRA

### SÓCIO DEMOGRÁFICOS

HÁBITOS CULTURAIS  
EFEITOS DA MODA  
MUDANÇA NOS HÁBITOS DE CONSUMO  
TENDÊNCIAS PARA NOVOS HÁBITOS ALIMENTARES  
DIMENSÃO E A ESTRUTURA ETÁRIA  
GRUPOS ÉTNICOS E RELIGIOSOS  
RENDIMENTO  
PADRÕES DE CONSUMO

### ECOLÓGICOS

REGRAS SOBRE RESÍDUOS  
RECICLAGEM DE PRODUTOS  
EMISSION DE GASES  
REGRAS DE CONSERVAÇÃO

### POLÍTICO – LEGAIS

REGRAS RELATIVAS À CONCORRÊNCIA E À DEFESA DO CLIENTE  
LEGISLAÇÃO DE REGULAMENTAÇÃO COMERCIAL  
POLÍTICA GOVERNAMENTAL  
POLÍTICA FISCAL  
LEGISLAÇÃO DO TRABALHO  
PROGRAMAS DE APOIO ÀS EMPRESAS  
GREVES

### TECNOLÓGICOS

EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS ACTUAIS  
NOVAS APLICAÇÕES TECNOLÓGICAS  
INOVAÇÕES DE FUNCIONALIDADES  
POLÍTICAS DE QUALIDADE  
CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE

[QUADRO 25]

## > FACTORES MICRO OU TRANSACCIONAIS

### CLIENTES

IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE  
EMPRESAS, GRUPOS FAMILIARES, JOVENS, CASAIS, TURISTAS  
FREQUÊNCIA DE CONSUMO  
VALOR MÉDIO DA COMPRA (*TICKET MÉDIO*)

### CONCORRENTES

DIRECTOS  
INDIRECTOS  
POTENCIAIS  
PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

### FORNECEDORES

POLÍTICA DE COMPRAS  
PRAZO DE PAGAMENTO  
CONDIÇÕES E INSTALAÇÕES  
MEIOS DE TRANSPORTE  
NÚMERO DE ENTREGAS SEMANAIS  
POLÍTICA DE ENTREGAS SOS  
RELAÇÃO PREÇO/ QUALIDADE  
GARANTIAS DE FORNECIMENTO  
VARIEDADE DE PRODUTOS

### OUTROS INTERESSADOS

COMUNIDADES ONDE SE INSERE O ESTABELECIMENTO

## > ANÁLISE INTERNA E ANÁLISE EXTERNA (SWOT)

Não basta conhecer bem o mercado para que um estabelecimento de restauração e bebidas (ERB) tenha sucesso nesse mesmo mercado.

O ERB terá de se autoavaliar, de forma a conhecer as suas capacidades, para ter êxito no mercado e para descobrir autênticas oportunidades a explorar, mas também para saber enfrentar riscos e ameaças de modo a poder sobreviver no mercado. Contudo, esta análise não servirá apenas para conhecer as suas capacidades e incapacidades, mas também para reforçar as primeiras, maximizar resultados e superar as segundas, de forma a estar preparado a enfrentar as permanentes ameaças e riscos, já anteriormente referidas.

A **análise SWOT** (S – *Strengths* (pontos fortes), W – *Weaknesses* (Pontos fracos), O – *Opportunities* (Oportunidades), T – *Threats*; ameaças) é um método que desenvolve uma análise de forma a encontrar no estabelecimento, os recursos e meios actuais, de modo a atingir as oportunidades e proteger-se das ameaças, riscos e constrangimentos no contexto envolvente à empresa.

Quando se realiza uma análise desta natureza, devem ter-se em atenção alguns aspectos, como, por exemplo, a simplicidade, ou seja, permitir obter conclusões claras e sintéticas. Por outro lado, devem ter impacto, isto é, devem ser apresentadas com um aspecto e linguagem que produzam um efeito duradouro no leitor face ao quadro resumo, que se exemplifica no Quadro 26.

### [QUADRO 26] > ANÁLISE SWOT (QUADRO RESUMO)

ANÁLISE INTERNA / ANÁLISE EXTERNA	PONTOS	
	FORTES	FRACOS
OPORTUNIDADES	MAXIMIZAR	MINIMIZAR AS FRAQUEZAS E MAXIMIZAR A OPORTUNIDADES
AMEAÇAS	MAXIMIZAR OS PONTOS FORTES E MINIMIZAR AS AMEAÇAS	MINIMIZAR NOS DOIS EIXOS

FONTE: KOTLER, PHILIPS (1997).

### pontos fortes e pontos fracos

Esta análise deverá percorrer todas as áreas funcionais do estabelecimento, procurando identificar as áreas em que a empresa é mais forte ou mais fraca face à concorrência. Deve então incluir áreas como: infra-estruturas, matérias-primas, produção, recursos humanos, financeiro, vendas, reputação, localização, ambiente, serviço, procurando deste modo diagnosticar e analisar as implicações dos seus aspectos positivos e negativos na situação concorrencial em que o estabelecimento se insere.

### oportunidades e ameaças

Identifica as oportunidades e ameaças dos concorrentes actuais e potenciais, dos fornecedores e dos clientes; a fase de desenvolvimento em que se encontra o mercado, ou seja, coloca a actuação da empresa no mercado em que se insere. Deste modo, todos os elementos podem ter um efeito positivo no estabe-

lecimento e no negócio. Quando se pensa em oportunidades, deve ter-se em consideração a realidade e esta deve ser ajustada à operação e ao tipo de estabelecimento. Por outro lado, as ameaças são todos os factores que podem de alguma forma ter efeitos negativos no negócio.

É conveniente relacionar os pontos fortes com os pontos fracos do estabelecimento com as oportunidades previamente identificadas com vista a definir no tempo alternativas estratégicas de progressão para o mesmo.

## > ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Determinada a localização, situação envolvente e de negócio do estabelecimento, deverá de seguida, fazer-se uma análise, estabelecendo um inventário sobre a concorrência situada num perímetro próximo. Para tal, é importante saber qual o número de estabelecimentos existentes na sua localização; visitar esses estabelecimentos concorrentes, com um plano prévio de análise, devendo verificar a diversidade de serviços oferecidos, as horas de funcionamento, os dias de funcionamento e ainda tentar obter ou analisar cuidadosamente os menus/cartas de comidas e bebidas. Devem também ser observados os clientes, tentando detectar quem são pelas idades, sexo, profissão, etc., pois esta informação poderá ajudar a averiguar se estamos perante uma concorrência directa ou indirecta, ou seja, no caso da directa, estamos a falar de estabelecimentos que prestam o mesmo tipo de serviço para os mesmos clientes, a indirecta, refere-se a estabelecimentos que prestam o mesmo serviço, mas não para o mesmo cliente. De seguida, sugere-se a elaboração de uma tabela, onde poderão constar os seguintes dados sobre a concorrência:

- > Nome
- > Morada
- > Período de funcionamento
- > Anos/tempo de funcionamento
- > Conceito
- > Política preços
- > Parque de estacionamento
- > Capacidade
- > Perfil da empresa
- > Imagem transmitida
- > Ambiente/decoração

Nesta tabela devem constar as medidas que o estabelecimento está a implementar de forma a obter critérios e parâmetros de avaliação em relação à concorrência:

- > Quem são os nossos concorrentes?
- > Que tipo de concorrência?
- > Quais são as suas forças e fraquezas?

A análise dos concorrentes/ concorrência deve sempre fazer-se visando a perspectiva futura, pelo que é importante conhecer cada vez mais e melhor, calculando sempre o seu potencial de crescimento. Para além de fornecer informações indispensáveis a uma avaliação comparativa da concorrência permite determinar potenciais vantagens competitivas.

Desta forma, é necessário identificar o valor do produto ou serviço concorrente que é apresentado como a melhor alternativa. Para tal, é imprescindível recolher e analisar a informação, transformando-a em conhecimento, e ter a capacidade de previsão e ajustamento do produto ou serviço ao mercado actual.

[QUADRO 27] > ANÁLISE COMPARATIVA DA CONCORRÊNCIA

	O SEU ESTABELECIMENTO	ESTABELECIMENTOS CONCORRENTES				
		N.º 1	N.º 2	N.º 3	N.º 4	N.º 5
TIPO						
CLASSIFICAÇÃO						
CAPACIDADE						
ENCERRAMENTO ANUAL						
ENCERRAMENTO SEMANAL						
PERÍODO DE FUNCIONAMENTO						
RECEPÇÃO, ATENÇÃO, CONSIDERAÇÃO	++	++	-	++++	++	+++
AMBIENTE	++	+	+	++	+	++
HIGIENE, LIMPEZA,	+	++	++	++	+++	++
WC.	ETC.	ETC.	ETC.	ETC.	ETC.	ETC.
ATRACTIVIDADE	+++	++	++	+++	+++	++
ALIMENTAÇÃO (RELAÇÃO QUALIDADE - PREÇO)	+++	+++	+	++	+++	++
PERSONALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO	+++	+++		+	++	++
QUALIDADE DO SERVIÇO (TÉCNICA, RAPIDEZ, PROFISSIONALISMO, ETC.)	++	++	++	+	+	++
ATENÇÃO AO CLIENTE	+++	++	+	+++	+	++
ORIGINALIDADE DA CARTA/ MENU	+		++	++	+++	+++
VARIEDADE DA CARTA/ MENU	++	+++	++	+	++	+
DISPOSIÇÃO DAS MESAS	++	++		+++	+++	+++
POSSIBILIDADES DE PARQUEAMENTO	+	+	+	+++	+++	+
NÍVEL DE RUÍDO	+++	++	++	+++	+++	+++
ZONA DE NÃO FUMADORES	+++	+++	+++	+++	+++	+++

FONTE: ROCHAT, MICHEL (2000).

ESCALA: INSUFICIENTE - SUFICIENTE + BOM ++ MUITO BOM +++ EXCELENTE ++++

Importante, será também fazer um levantamento de modo a identificar os factores que diferenciam o nosso produto dos produtos concorrentes, em termos de: performance superior ou inferior; maior ou menor confiança; melhores ou piores características; maiores ou menores custos de manutenção; serviço mais rápido ou mais lento.

[QUADRO 28] > PONTOS FORTES E FRACOS DO ESTABELECIMENTO E A CONCORRÊNCIA

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
CONCORRÊNCIA		CONCORRÊNCIA	
RECEPÇÃO CALOROSA E ATENCIOSA		FRACA PROPOSTA DE CARTAS OU MENUS	
LOCALIZAÇÃO		PERÍODOS DE FUNCIONAMENTO	
SEU ESTABELECIMENTO		SEU ESTABELECIMENTO	
POSSIBILIDADE E FACILIDADES DE ESTACIONAMENTO		DISPOSIÇÃO DAS MESAS	
HORAS E DIAS DE ABERTURA		ALGUM TEMPO DE ESPERA	
COMENTÁRIOS E OUTRAS OBSERVAÇÕES			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

FONTE: ROCHAT, MICHEL (2000)

> **BENCHMARKING**

Com base nos resultados obtidos na análise anteriormente referida, surge a necessidade de determinar quem é que se distingue, em termos de serviço, valor, variedade de produtos, entre outros atributos. Para tal, sugere-se a técnica de *Benchmarking*.

O *Benchmarking* é um processo ou instrumento de gestão sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que visa melhorar e conquistar a superioridade em relação à concorrência, ou seja, refere-se ao conhecimento das melhores experiências de empresas similares, representantes das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização.

A tabela comparativa da posição integral dos diferentes e mais importantes concorrentes ou a tabela de ponderação dos factores chave ou críticos de sucesso, ajuda a encontrar os factores que diferenciam um estabelecimento dos seus concorrentes. (Quadro 28)

Para efectuar a referida tabela, em primeiro lugar há que colocar os factores chave de sucesso do estabelecimento em questão. O passo seguinte consiste na visita aos estabelecimentos concorrentes mais importantes. Para tal, deve recorrer-se a uma pessoa de confiança, conhecedor do sector, para frequentar esses mesmos estabelecimentos, e atribuir uma ponderação de 1 a 10 para os mesmos factores que foram analisados no estabelecimento em comparação.

Após atribuição de pontuações à concorrência segue-se o cálculo da ponderação e da pontuação, conforme se pode observar no Quadro 29. No final de cada coluna obter-se-á o somatório dos resultados encontrados no cálculo da ponderação pela pontuação. Deste modo pode encontrar-se de forma muito simples o coeficiente de força no mercado.

[QUADRO 29] > COEFICIENTE DE FORÇA NO MERCADO

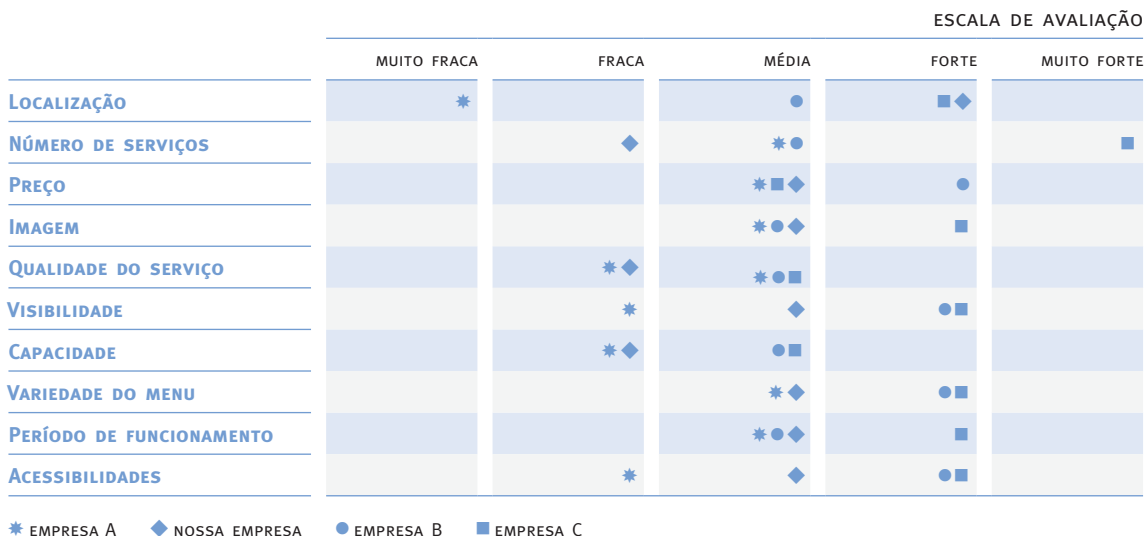
ORDENAÇÃO	FACTORES CHAVE DE ÊXITO	A N/ EMPRESA			CONCORRENTE A		CONCORRENTE B		CONCORRENTE C	
		PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO	POND.X PONT.	PONTUAÇÃO	POND.X PONT.	PONTUAÇÃO	POND.X PONT.	PONTUAÇÃO	POND.X PONT.
		(1 A 100%)	(1 A 10)	(1 A 10)	(1 A 10)	(1 A 10)	(1 A 10)	(1 A 10)		
1	QUALIDADE	80%	9	7,20	7	5,60	8	6,40	9	7,20
2	PREÇOS	80%	9	7,20	9	7,20	8	6,40	9	7,20
3	ATENDIMENTO	70%	8	5,60	7	4,90	5	3,50	8	5,60
4	HIGIENE	70%	8	5,60	7	4,90	4	2,80	8	5,60
5	ROTATIVIDADE DOS CLIENTES	60%	6	3,60	6	3,60	3	1,80	9	5,40
6	VARIEDADE DE PRODUTOS	60%	6	3,60	6	3,60	3	1,80	8	4,80
7	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO	50%	5	2,50	5	2,50	5	2,50	6	3,00
8	CAPACIDADE	40%	4	1,60	5	2,00	4	1,60	5	2,00
9	LOCALIZAÇÃO	30%	5	1,50	5	1,50	4	1,20	8	2,40
10	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	20%	3	0,60	2	0,40	3	0,60	5	1,00
11	AMBIENTE	20%	3	0,60	2	0,40	3	0,60	5	1,00
12	DECORAÇÃO	20%	3	0,60	2	0,40	3	0,60	5	1,00
	<b>COEFICIENTE DE FORÇA NO MERCADO</b>			<b>40,20</b>		<b>37,00</b>		<b>29,80</b>		<b>46,20</b>

FONTE: NAGLE, T.T E HOLDEN, R.K. (1995)

É ainda possível efectuar uma tabela de representação através de símbolos, respeitando o princípio já anunciado da tabela comparativa da Posição Integral, variando apenas na forma.

A diferença baseia-se fundamentalmente no *layout* da representação gráfica relativa à informação recolhida e trabalhada. (Quadro 30).

[QUADRO 30] > POSIÇÃO INTEGRAL DOS CONCORRENTES COM MELHOR POSICIONAMENTO



**OBJECTIVO:**

SITUAR A EMPRESA NUMA ESCALA DE COMPETITIVIDADE COM AS OUTRAS EMPRESAS, TENDO EM CONSIDERAÇÃO OS PONTOS GERAIS ESSENCIAIS. DECIDIR SOBRE DETERMINADAS MEDIDAS, DEVENDO PARA TAL RESPEITAR AS QUE SÃO PRIORITÁRIAS.

FONTE: ROCHAT, MICHEL (2000).

De forma a consolidar a informação obtida através da ponderação dos factores chave de sucesso, poder-se-á preencher a tabela seguinte de uma forma mais descritiva (Quadro 31).

[QUADRO 31] > TABELA DESCRITIVA DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

				PROGNÓSTICO	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS			
DESCRIÇÃO	A)	DESCRIÇÃO	A)		

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A) PROBABILIDADE: EMINENTE +++    FORTE ++    MÉDIA +/-    MUITO FRACA ---

FONTE: ROCHAT, MICHEL (2000).

## > ANÁLISE DOS CLIENTES

O marketing aplicado a estabelecimentos de restauração e bebidas (ERB), não pressupõe unicamente o conhecimento das diferentes técnicas de marketing, mas também uma atitude activa por parte do gestor, ou seja, ter a capacidade de entender o cliente tal como ele é, e pondo deste modo em prática um esforço contínuo para responder às suas necessidades e motivações. O papel do marketing é o de activar as motivações do cliente e estimular os seus desejos.

Desta forma, recomenda-se a percepção e o conhecimento dos novos valores que têm uma maior influência directa sobre os comportamentos de consumo dos clientes.

Novos valores:

- > **Turismo** – favorece novas experiências em diferentes domínios da gastronomia, levando cada vez mais a uma exigência qualitativa, assim como a um conhecimento potencializado com maiores níveis de comparação.
- > **Motivo para ir a um restaurante** – cada vez mais os clientes vêem os restaurantes como lugares de lazer.
- > **Valorização da profissão:**
  - Os estabelecimentos de restauração e bebidas são eleitos cada vez mais como lugares privilegiados para a realização de reuniões de trabalho.
  - Os clientes estão cada vez melhor informados e motivados – as artes culinárias têm sofrido maiores inovações comparativamente a outros, pois está cada vez mais industrializado para determinados tipos de restauração, estando contudo também mais personalizado, dependendo estes factos da especificidade e do tipo de estabelecimento.
  - A gastronomia aparece com maior notoriedade na comunicação social e nos media.

Para desenvolver de forma eficaz as diferentes funções do marketing, é necessária uma boa recolha de informação. Poderá efectuar-se uma pequena recolha dessa informação, baseada em questionários, de forma a, por um lado, conhecer melhor o cliente, e por outro, ter uma avaliação e diagnóstico sobre o estabelecimento em questão.

Este género de questionários pode desvendar novas perspectivas e oportunidades de negócio, como sejam o aparecimento ou criação de novos produtos ou serviços, como também ajudar a resolver alguns problemas relativos a determinado aspecto que eventualmente possam estar a criar alguma insatisfação ao cliente. Por outro lado, ajuda o cliente a apresentar as suas reclamações, sugestões ou recomendações.

Outra forma de conhecer melhor os clientes baseia-se no princípio elementar de aceitar e ouvir cuidadosamente as sugestões que oportunamente fazem. É igualmente importante ouvir os colaboradores e registar as suas sugestões, pois são quem lida diária e directamente com o cliente.

Se é importante ouvir e registar as sugestões apresentadas, é também importante ouvir e registar as reclamações ou queixas, apresentadas quer pelos clientes quer pelos colaboradores.

Para complementar o uso desta informação, poderá aplicar um inquérito ao cliente (que se encontra em anexo), recorrendo posteriormente ao **modelo do SERVQUAL** (que se apresenta no capítulo dos serviços), de forma a corrigir e orientar de forma eficiente os serviços e aumentar o grau de satisfação dos clientes.

### Exemplo de variáveis que podem integrar um questionário ao cliente:

- > Localização
- > Tipo de comida
- > Imagem e ambiente
- > Competência e hospitalidade dos colaboradores
- > Qualidade da comida
- > Preço
- > Nível de conforto
- > Variedade do menu
- > Limpeza e higiene
- > Rapidez no serviço
- > Prestígio
- > Novas experiências
- > Recomendação de outros
- > Prontidão de resposta às reclamações
- > Horário
- > Facilidades para crianças
- > Facilidades para deficientes

Em anexo poderá encontrar um exemplo de um inquérito ao cliente, referente ao capítulo de gestão comercial.

O gestor de um estabelecimento de restauração e bebidas deve ter o melhor conhecimento possível dos seus clientes, devendo para tal segmentá-los segundo as suas características mais importantes e evidentes.

## > SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES

A definição do perfil dos segmentos de clientes poderá efectuar-se segundo o poder e atitude de consumo, os desejos, sexo, idade, ou pela combinação entre os segmentos. Desta forma, o gestor conhecerá de forma mais concreta as necessidades.

Por outro lado, poderá ter um desempenho mais adequado no modo como direcciona o negócio para o cliente, sabendo que está a satisfazer as suas expectativas, tendo deste modo um cliente mais satisfeito e com isso aumentar e fidelizar os clientes.

Assim, os potenciais clientes dos estabelecimentos de restauração e bebidas devem ser identificados, de forma a poder conhecer razoavelmente as suas necessidades e desejos.

Este conhecimento permitirá identificar em função das características do estabelecimento, a que segmentos se deve dirigir o serviço e os produtos, de forma a atraí-los e a satisfazer as suas necessidades com êxito, e também conhecer qual o segmento que não poderá satisfazer.

Os diferentes níveis de motivação e envolvimento podem determinar o nível de satisfação da refeição ou da bebida tomada num estabelecimento de restauração e bebidas.

### Motivação

- > Local para conhecer outras pessoas
- > Por divertimento
- > Ocasões sociais/profissionais
- > Por motivos de negócio
- > Por motivos de família
- > Para celebrações

**Motivação por questões de segurança** – Procura de estabelecimento de restauração e bebidas seguros em termos de: garantia de higiene de todos os locais, higiene na manipulação dos alimentos, segurança a todos os níveis.

**Motivação hedonística que afecta os prazeres físicos** – esta motivação tem-se tornado extremamente importante do ponto de vista do marketing. Diz respeito a todas as idades, todos os tipos de alimentação, todos os tipos de estabelecimentos de restauração e bebidas.

O cliente procura satisfazer os seus desejos e necessidades através dos 5 sentidos, sendo de destacar, na presente abordagem, os prazeres gustativos mais diferenciados.

Por exemplo, a música ambiente pode ter muitas virtudes e poderes num estabelecimento de restauração e bebidas, pois serve para acompanhar agradavelmente uma refeição, agudizar o apetite, fazer beber ou mesmo dar um ambiente mais sereno e calmo ou até mais animado e divertido.

**Motivação social** – um estabelecimento de restauração e bebidas é geralmente visto como um meio para encontros sociais e de lazer, daí que em muitos casos seja importante criar um ambiente que facilite este género de encontros de modo a “retirar” os clientes do isolamento cada vez maior, causado pelo tipo de vida actual, como a televisão, a Internet, a informática, etc.

**Motivação relacionada com necessidades culturais** – a gastronomia é uma das facetas da cultura de um país. Permite descobrir os seus usos e costumes. Assim, além de estar directamente associada a um cariz cultural, a gastronomia está hoje também associada a outros conceitos como a qualidade da recepção, a qualidade das infra-estruturas e matérias, o meio ambiente envolvente, o profissionalismo no atendimento e a justa relação qualidade-preço.

Para facilitar esta identificação, sugerem-se algumas tipologias de segmentos de clientes já existentes no mercado:

	CARACTERÍSTICAS	CONSELHOS
<b>FAMÍLIA</b>	FREQÜENTAM OS ESTABELECIMENTOS EM DIAS DE FESTA, OU PARA CELEBRAR EVENTOS FAMILIARES. GERALMENTE VÊM COM CRIANÇAS, JOVENS E SENIORES COM NECESSIDADES GASTRONÔMICAS MUITO PRÓPRIAS.	POSSUIR UMA CARTA PARA CRIANÇAS E IGUARIAS INDICADAS PARA PESSOAS DE IDADE, TER UMA ZONA DE DISTRACÇÃO PARA CRIANÇAS, SE POSSÍVEL TER UMA SALA OU UMA ZONA ESPAÇOSA PARA EVENTOS FAMILIARES, COM CASAS DE BANHO E ENTRADA INDEPENDENTE, PARQUE DE ESTACIONAMENTO E SISTEMA DE RESERVAS EFICAZ.
<b>CASAIS OU NAMORADOS</b>	GERALMENTE FREQUENTAM OS ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS, PARA JANTAR OU PARA TOMAR UMA BEBIDA DEPOIS DA REFEIÇÃO.	CRIAR UM AMBIENTE ATRACTIVO, COM UMA DECORAÇÃO AGRADÁVEL. TER MÚSICA AGRADÁVEL. UM SERVIÇO AMÁVEL. DESEJAM ENCONTRAR SALAS OU LOCAIS COM ALGUMA PRIVACIDADE.
<b>EMPRESAS, PROFISSIONAIS E INSTITUIÇÕES</b>	RECORREM AOS ESTABELECIMENTOS PARA ENCONTROS DE NEGÓCIOS, REUNIÕES E OU CELEBRAÇÕES DE EMPRESAS.	DESEJAM ENCONTRAR: SALAS COM ALGUMA PRIVACIDADE. ESPERAM UM SERVIÇO MAIS PERSONALIZADO, COM SERVIÇOS COMPLEMENTARES (FAX, INTERNET, ETC.). UM HORÁRIO AMPLO, UM SERVIÇO DE RESERVA EFICAZ, PARQUE DE ESTACIONAMENTO E DIVERSAS FORMAS DE PAGAMENTO
<b>PASSANTES</b>	SÃO PESSOAS QUE PASSAM NA LOCALIDADE ONDE SE SITUA O ESTABELECIMENTO E VISITAM O ESTABELECIMENTO COM FREQUÊNCIA. PODEM SER DE VÁRIOS TIPOS	ESPERAM ENCONTRAR NOS ESTABELECIMENTOS PRODUTOS E AMBIENTES TÍPICOS, PARQUE OU ÁREA DE ESTACIONAMENTO. DIÁLOGO E CARTAS TRADUZIDAS NA LÍNGUA DE ORIGEM DO CLIENTE, NO CASO DOS GRUPOS, DAR ATENÇÃO DEVIDA AO GUIA DO GRUPO E AO MOTORISTA DO AUTOCARRO. LIMPEZA E HIGIENE DO ESTABELECIMENTO, NO CASO DO GRUPO DE AMIGOS, ESTES ESPERAM ENCONTRAR NUM ESTABELECIMENTO, UM SERVIÇO DIVERTIDO, ÁGIL E COM PREÇOS AJUSTADOS E AINDA UM AMBIENTE COM UMA EXCELENTE ACÚSTICA PARA CELEBRAREM O ENCONTRO COM ALEGRIA.
<b>GOURMETS</b>	PROCURAM NOS ESTABELECIMENTOS UMA GASTRONOMIA ÚNICA, EXCELENTE E DISTINTA.	GERALMENTE, GOSTAM DE CONHECER O PROPRIETÁRIO, ASSIM COMO O CHEFE DE COZINHA.
<b>COLABORADORES DE EMPRESAS E DE INSTITUIÇÕES</b>	FREQÜENTAM DIARIAMENTE OS ESTABELECIMENTOS, GERALMENTE PARA ALMOÇAR.	TER UM SERVIÇO ÁGIL. UM MENU VARIADO E LIGEIRO. PREÇOS AJUSTADOS, TRATAMENTO PERSONALIZADO.
<b>JOVENS</b>	PODEM FREQUENTAR DIARIAMENTE O ESTABELECIMENTO, MAS PODERÃO IGUALMENTE RECORRER A UM ESTABELECIMENTO COM GRUPOS DE AMIGOS PARA EVENTOS ESPECIAIS.	ESTACIONAMENTO OU ÁREA DE ESTACIONAMENTO PARA CARROS E PARA MOTOS, CÔMODO E SEGURO. MONO PRODUTOS E PRATOS COMBINADOS, PROMOÇÕES, PRÉMIOS OU VALES DE DESCONTO. COLABORADORES JOVENS, E AMÁVEIS. UMA DECORAÇÃO ATRACTIVA E MODERNA. UM AMBIENTE MUSICAL AJUSTADO AO PÚBLICO E ÀS IDADES.

FONTE: BIOSCA, DÓMENEK (2003).

O estilo de comportamento do cliente deve determinar o comportamento daqueles que o recebem, aceitam o pedido e desenvolvem o serviço. Segundo, Michel Rochat (2000) distingue-se cinco estilos:

[QUADRO 33] > ESTILOS DE CLIENTE

	CARACTERÍSTICAS	CONSELHOS
<b>O CONSUMIDOR QUE ESTÁ NA DEFENSIVA</b>	É BASTANTE DIFÍCIL DE CONVENCER E FAZ RECLAMAÇÕES.	CONHECER BEM O PRODUTO OFERECIDO E TER UM BOM DOMÍNIO TÉCNICO.
<b>O CONSUMIDOR CRÉDULO</b>	GERALMENTE ELEGE OS PRATOS QUE O ACONSELHAM.	MERECEDOR DE CONFIANÇA, UTILIZAR EM FORÇA A CORTESIA.
<b>CONSUMIDOR INDIFERENTE</b>	EVITA A DISCUSSÃO COM OS EMPREGADOS. É UM CLIENTE DECIDIDO.	DAR-LHE APENAS AQUILO QUE PEDIU E USAR A CORTESIA DE UMA FORMA NATURAL.
<b>CONSUMIDOR POR REPUTAÇÃO</b>	GERALMENTE APOIA-SE EM GUIAS, OUVIU FALAR POR OUTROS, E É POR NORMA UM CLIENTE DIFÍCIL DE SERVIR NA MEDIDA EM QUE CONFIA NO QUE LHE FOI TRANSMITIDO POR OUTROS.	TER UMA VEZ MAIS GRANDE DOMÍNIO TÉCNICO, NÃO DISCUTIR E USAR DA CORTESIA.
<b>CONSUMIDOR AVISADO</b>	PROCURA O PRODUTO QUE O MAIS SATISFAÇA.	ADOPTAR UM SERVIÇO MAIS PERSONALIZADO E SER ACIMA DE TUDO MUITO PROFISSIONAL.

FONTE: BIOSCA, DÓMENEZ (2003)

Deste modo, é fácil compreender a importância de uma gestão de marketing, na medida em que visa reconhecer e satisfazer as verdadeiras necessidades, desejos e motivações de um cliente.

Independentemente da multiplicidade de critérios possíveis, o importante é que cada empresa segmente o seu mercado de acordo com aqueles que lhe pareçam relevantes.

Uma vez segmentado o mercado, a empresa deverá seleccionar o(s) segmento(s) em que pretende actuar. Concretamente, recomenda-se que cada empresa tente posicionar-se em segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais possua vantagens competitivas.

## > ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O planeamento é fundamental ao nível das estratégias de marketing, pois permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de um determinado serviço, diminuindo assim eventuais erros ao nível da execução.

Uma estratégia de marketing deve abranger unicamente os grupos de clientes identificados, de forma a ajustar o serviço, o produto, o preço e a comunicação aos segmentos encontrados.

Independentemente da eficácia de cada uma das políticas que compõe o *marketing mix* (programas de marketing), é crucial que ele seja consistente internamente, isto é, as diferentes políticas que o compõem devem reforçar-se entre si e serem coerentes com a estratégia de *marketing* do estabelecimento, de modo a atingir eficazmente os mercados e os objectivos pretendidos.

Assim, o primeiro passo a dar passa por estabelecer a missão e a visão, ou seja:

**Missão:** devemos trabalhar em conjunto com os nossos colaboradores, para proporcionar, de um modo rentável, soluções de elevado valor para os nossos clientes.

**Visão:** para ser eficaz, deve traduzir uma antecipação do estado futuro do mercado, servindo de base para os gestores projectarem as suas acções.

Exemplo: "Ser reconhecido, pelos nossos clientes, como o melhor estabelecimento".

### objectivos específicos

Depois de ter uma visão global da informação recolhida nas fases anteriores há que eleger qual a estratégia mais indicada tendo em consideração os objectivos definidos. Os objectivos significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. Os objectivos tornam-se um instrumento de medição da eficácia e da eficiência da aplicação dos recursos humanos, físicos e financeiros dos estabelecimentos.

Não basta, contudo, definir objectivos e fixar metas se as políticas do estabelecimento não são convenientemente traçadas, pois é através destas que se tomam decisões visando o cumprimento dos objectivos.

Na elaboração de uma estratégia simples e possível de marketing, as micro e pequenas empresas do ramo podem começar pela definição dos objectivos, por exemplo, aumentar a frequência no almoço, no jantar, no caso de um bar aumentar a permanência, no caso de *snack-bar*, aumentar e diversificar a frequência e o consumo nos pequenos-almoços e lanches.

O estabelecimento deve determinar e respeitar os objectivos que se ajustem ao seu conceito e existência, devendo para tal ser o mais original e realista possível face ao mercado e ao seu estabelecimento, devendo evitar imitar a concorrência.

## > POSICIONAMENTO

Nenhum produto ou serviço pode satisfazer, no limite, o universo de clientes. Quando se quer alcançar tudo, a prática demonstra que não se alcança nada, porque o efeito de dispersão não é geralmente compensador nos mercados. Os estabelecimentos devem escolher bem os alvos que desejam atingir e posicionar-se em conformidade com as suas capacidades e objectivos. A concentração em alvos permite, inclusive, o conhecimento mais aprofundado dos mercados e aumenta as hipóteses de sucesso no plano concorrencial.

Assim, o **posicionamento** é encarado como um conjunto de traços salientes e distintivos da imagem do estabelecimento que permitem ao cliente situá-lo no universo dos estabelecimentos idênticos e distingui-los dos outros. Ou seja, é uma representação simplificada, redutora, comparativa e distinta do estabelecimento.

O cliente quando procura um estabelecimento de restauração como que atribui um espaço de satisfação a cada estabelecimento, tendo em conta os aspectos que mais valoriza, de acordo com o motivo que o leva a tomar uma refeição ou a beber algo num estabelecimento em detrimento de outro.

Para tal, os gestores devem posicionar o seu produto de modo a enfatizar de forma positiva a sua diferenciação e a minimizar alguns aspectos negativos que poderão ser detectados pela concorrência.

Contudo, apenas se consegue saber o valor e o grau de satisfação através de um inquérito anónimo ao cliente.

No que concerne ao posicionamento, o estabelecimento deve desenvolver a sua imagem, de modo a que o mercado compreenda e aprecie o que o estabelecimento oferece em relação aos seus concorrentes.

As diferentes tarefas do posicionamento consistem em:

- > O estabelecimento tem que identificar as possíveis diferenças de produto, serviço, infra-estruturas, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidas em relação à concorrência;
- > O estabelecimento deve aplicar critérios para identificar e diferenciar-se em relação aos seus concorrentes.

Poderá fixar-se em **uma de três estratégias** possíveis:

1. Estratégia que consiste em oferecer o produto certo para um conjunto de segmentos.
2. Estratégia que oferece vários produtos, e cada produto está destinado a um segmento de clientes.
3. Estratégia que consiste em oferecer o produto a um dos segmentos – como é o caso dos restaurantes familiares que procuram servir e ajustar o seu serviço aos clientes que o frequentam. Ou seja, no caso de restaurantes situados junto de zonas empresariais o objectivo da hora do almoço poderá passar por servir refeições rápidas e variadas para os clientes que trabalham nas empresas da área.

## > PRODUTO

O produto/estabelecimento é o resultado de todos os componentes que o compõem, como sejam, o mobiliário, os materiais, a decoração, o meio ambiente, os tipos de serviço, os colaboradores, assim como as comidas e bebidas são apresentadas e servidas ao cliente. Deve, acima de tudo, corresponder às exigências do mercado no qual se insere ou para o qual está vocacionado servir.

A qualidade e a originalidade dos produtos são uma das garantias mais seguras da penetração e do posicionamento no mercado. Por exemplo, uma decoração convidativa desempenha um papel importante na elaboração do produto e na sua diversificação.

No que se refere ao ciclo de vida do produto "restauração e bebidas", é de referir que geralmente é longo, pois quando é curto torna-se evidente que vários problemas surgiram e não foram devidamente resolvidos ou ultrapassados.

De forma a tornar o produto/serviço o mais tangível possível ao cliente, o gestor poderá recorrer aos menus, às cartas de comidas e bebidas e até mesmo à exposição dos produtos frescos utilizados na confecção dos pratos.

Por outro lado é importante saber gerir as reclamações e usá-las para melhorar a qualidade, detectar problemas e encontrar soluções (*vide* item dos serviços).

### correções e acompanhamento do produto

#### **Provas do produto e as suas componentes**

Antes do seu lançamento definitivo, o produto deve ser submetido a provas. Isto significa que deve passar por exames profundos, no que se refere à sua concepção geral e componentes. As provas, verificações, confrontações, críticas, sessões de *brainstorming*, permitirão descobrir eventuais falhas. É mais fácil proceder a rectificações antes de dar a conhecer o novo produto (seja ele um prato ou uma nova bebida) do que após. O principal objectivo do marketing para a restauração alcança-se quando o produto se vende por si só.

#### **Rectificações na oferta**

Um inventário das comidas e das bebidas oferecidas nas cartas deve permitir verificar o número de pratos que são fixos/constantemente e os que são variáveis/sazonais. Por outro lado, é importante não esquecer os preços praticados pela concorrência, pois são um barómetro que fornece informações preciosas quando se realiza uma ponderação de preços adaptada à categoria do estabelecimento.

#### **Reajuste da imagem de marca**

Em função dos dados recolhidos na análise da concorrência e da definição do produto na sua totalidade, há que pensar em ajustar a imagem, caso seja necessário. Por último, a originalidade na apresentação das comidas e bebidas: a qualidade e a simpatia do serviço; são uma das garantias mais seguras de uma imagem de marca valorizada no mercado em que se insere o estabelecimento.

## > PREÇO

### metodologia para encontrar o preço certo

O ajustamento dos preços significa, fundamentalmente, trabalhar no desenvolvimento e na criação de oportunidades – de servir o cliente, onde, quando e como ele deseja ser servido, e de obter lucros. Os clientes são diferentes, como tal têm disposições e capacidades diferenciadas para adquirir o produto e para o pagar ao preço que lhes é apresentado.

Tendo como base o menu de comidas e de bebidas, torna-se indispensável determinar estatisticamente aqueles que são consumidos com maior frequência. Através destas informações, pode-se também detectar qual o produto óptimo, o seu preço de venda e ainda a quantidade que é vendida segundo as seguintes escalas:

- > Demasiado abundante
- > Muito abundante
- > Superior à média
- > Correcta
- > Poderia ser mais abundante
- > Claramente insuficiente

De seguida pode ser tida em consideração a apreciação, relativamente ao “gosto”:

- > Considera excelente
- > Considera bom
- > Considera mau

Para avaliar o nível óptimo de preços que está a ser praticado no mercado, tendo como base a comparação com os concorrentes mais importantes, sugere-se a seguinte tabela representada no Quadro 34. Para tal, é necessário fazer um levantamento dos preços praticados pela concorrência, no que se refere a comidas e bebidas idênticas.

Encontrados os preços, o passo seguinte passa pelo cálculo do preço médio; seguindo-se a diferença entre o preço mais elevado e o preço mais baixo em relação ao preço médio. Desta forma, terá oportunidade de verificar se está a praticar um preço acima ou abaixo do preço praticado no mercado.

[QUADRO 34] > ANÁLISE À CONCORRÊNCIA — COMPARAÇÃO DE PREÇOS (EUROS)

ESTABELECIMENTOS

ARTIGOS	CAFÉ DA PAZ	RESTAURANTE DO COMÉRCIO	RESTAURANTE TOURING	CAFÉ DO TEATRO	RESTAURANTE CHEZ PIERRE	RESTAURANTE DU RIVAGE	PREÇO MÉDIO	PREÇO FIXADO PELO SEU ESTABELECIMENTO	DIFERENÇA ENTRE O PREÇO MAIS ELEVADO E O PREÇO MAIS BAIXO EM RELAÇÃO AO PREÇO MÉDIO	ARTIGO QUE DEVE SER PROMOVIDO
<b>ENTRADAS</b>										
PRESUNTO										
QUEIJO CABRA										
AMÊIJOAS À BULHÃO PATO										
<b>SOPAS</b>										
SOPA DO DIA	2,30	2,15	2,30	2,65	3,05	3,05	2,60	2,60	0,00	SIM
<b>SALADAS</b>										
SALADA										
SALADA MISTA										
SALADAS ESPECIAIS										
<b>CARNES</b>										
BIFE À PORTUGUESA										
CABRITO NO FORNO										
ENTRECOSTO EM VINHA D'ÁLHOS										
<b>PEIXE</b>										
LINGUADO										
BACALHAU À ZÉ DO PIPO										
<b>SOBREMESAS</b>										
LEITE CREME										
<b>SNACKS</b>										
PREGO NO PÃO										
TOSTA MISTA										
CACHORRO										

FONTE: ROCHAT, MICHEL (2000).

De entre várias políticas de preço, destacam-se as seguintes: Preço Competitivo é o preço correntemente praticado, aquele que se baseia nos custos e na adição de uma margem, que se usa em mercados estabilizados; e a Qualidade-Preço que se baseia no domínio dos segmentos-alvo, relativamente aos atributos desse mesmo Preço e Qualidade e estrutura-se numa matriz com 9 hipóteses singulares e 3 hipóteses combinadas.

QUANTIDADE	PREÇO		
	ALTO	MÉDIO	BAIXO
ALTA	1. ALTO STATUS	2. PENETRAÇÃO	3. SUPER VANTAGENS
MÉDIA	4. ALTO PREÇO	5. PREÇO MÉDIO	6. BONIFICAÇÃO
BAIXA	7. ATAQUE	8. SOBREAVALIAÇÃO	9. PRODUTO INFERIOR

FONTE: NAGLE, T.T E HOLDEN, R.K., (1995)

### Interpretação da matriz preço – qualidade

#### As 9 Hipóteses singulares:

1. ALTO STATUS: é um segmento de mercado restrito e fiel à marca. Encontram-se produtos/serviços de alta qualidade, daí que o preço não seja determinante para o consumo.
2. PENETRAÇÃO: Destina-se essencialmente a entrar em mercados concorrenciais, para conquistar quota de mercado. Precisa de estruturas flexíveis e de custos controlados.
3. SUPER VANTAGENS: Utiliza-se essencialmente quando existe capacidade excedentária, ou em casos em que é necessário fazer frente à concorrência num curto prazo.
4. ALTO PREÇO: Só é possível exercer esta política quando a concorrência está atomizada ou quando esta não existe. Contudo poderá ter uma duração limitada.
5. PREÇO MÉDIO: É a política intermédia, na medida em que a fidelização à marca ou ao estabelecimento não existe e a procura é estável.
6. BOM PREÇO: É a política que se usa como alternativa à política de penetração (2). Só é possível de manter esta política se houve hipótese de ter custos mais baixos do que a concorrência.
7. ATAQUE & RETIRADA: Tem uma duração limitada. A informação do cliente e o desenvolvimento dos mercados poderá inviabilizar esta política.
8. SOBREAVALIAÇÃO: é uma política aplicável só em situações de concorrência fraca e em situações no qual a procura é superior à oferta, ou então nos casos em que o serviço é inovador no mercado.
9. PRODUTO INFERIOR: Adequada ao escoamento de produto de baixa qualidade. Só aplicável em mercados pouco desenvolvidos.

#### Hipóteses combinadas:

10. DIAGONAL PRINCIPAL – 1, 5 e 9: Podem coexistir no mesmo estabelecimento, desde que os clientes estejam orientados para a qualidade, para o preço ou clientes que se posicionam ora num ora no outro grupo.
11. CANTO SUPERIOR DIREITO – 2, 3 e 6: designam-se de políticas de ataque às da Diagonal Principal, na medida em que a qualidade se mantém, mas o preço é mais baixo.
12. CANTO INFERIOR ESQUERDO – 4, 7 e 8: Políticas de preço mais alto do que o valor real do produto. A evitar.

## > COMUNICAÇÃO

A actual situação dos estabelecimentos de restauração e bebidas, onde a luta pelo cliente é cada vez mais agressiva, não permite que estes tenham uma atitude competitiva passiva, não sendo suficiente abrir as portas e esperar que os clientes entrem.

Por outro lado, acontece que os estabelecimentos desconhecem como são percepcionados pelos seus clientes, o que acaba por dificultar as suas acções de comunicação.

Desta forma o principal objectivo deste sub-capítulo, passa pela abordagem das diferentes técnicas de comunicação na perspectiva da sua utilização nos estabelecimentos de comidas e bebidas, fornecendo algumas ideias que podem ser desenvolvidas com recursos reduzidos.

A verdade é que o passa-palavra para um estabelecimento de restauração e bebidas, continua a ser melhor forma de comunicação, mas apenas num aspecto, na credibilidade do meio, porque esta via de comunicação é lenta e incontrolada para os estabelecimentos que fixam objectivos de venda e posicionamento a curto prazo.

Mas a realidade é que a abertura de um estabelecimento de restauração e bebidas, custa actualmente milhares de euros e, por isso, há que pensar na correcta política de comunicação. Estabelecimentos situados em zonas onde a procura é superior à oferta, apenas terão de se preocupar com o local e o *merchandising*. Mas esta situação, actualmente quase não existe, pois a oferta é superior à procura, o que faz com seja necessário atrair clientes, através de meios e instrumentos que fazem parte da política de comunicação.

### > Plano de comunicação

Os estabelecimentos de restauração e bebidas devem comunicar com o mercado de forma a transmitir aos seus clientes eficazmente as suas propostas de valor.

Assim, o plano de comunicação é o instrumento no qual se estrutura de forma racional todos os elementos da política de comunicação.

De seguida, apresenta-se uma série de considerações sobre cada uma das partes do Plano de Comunicação:

#### det erminação dos objectivos

O objectivo principal da comunicação é o consumo. Mas, entre o momento em que o receptor recebe a mensagem até ao consumo, desencadeia-se um processo complicado de tomada de decisão na mente dos clientes.

Os restantes objectivos de comunicação de um estabelecimento de restauração e bebidas são:

#### Atrair clientes novos

Este tipo de objectivo deve ser fixado por estabelecimentos que não têm uma procura suficiente e por isso querem estimulá-la. Também, é um objectivo comum para os estabelecimentos em que os clientes-alvo não são clientes habituais, e como tal, têm necessidade de um fluxo constante de novos clientes.

### **Criação de um sistema de relação com os clientes**

Geralmente, este objectivo é destinado aos clientes habituais através da criação de estratégias de relação com o cliente, dando a conhecer as novidades do estabelecimento e atribuindo a estes clientes vantagens exclusivas, únicas e diferenciadoras. O objectivo é igualmente a repetição do consumo, de forma a criar algum grau de fidelidade.

### **Dar a conhecer a abertura de um novo estabelecimento de restauração e bebidas**

Nestes casos é aconselhável efectuar publicidade antes da abertura do restaurante, pois o objectivo passa por atrair os clientes e atingir os objectivos de venda no curto prazo.

### **Comunicar vantagens competitivas com vista ao posicionamento**

Um estabelecimento de comidas e bebidas pode querer focar a sua comunicação nas características que o diferenciam da concorrência. Desta forma, deve desenvolver toda a sua comunicação nesse ou nesses atributos que o diferenciam e o distinguem dos seus concorrentes.

### **identificação do público a atingir**

Depois de determinados os objectivos a atingir com a comunicação, o passo seguinte passa por definir claramente a quem é que se dirige a mensagem. Para tal, é fundamental, para a efectivação da comunicação, conhecer o melhor possível o público-alvo das mensagens: os seus processos de tomada de decisões, motivações, comportamentos de compra, estilos de vida, entre outros; e ter uma noção clara de quais os meios e suportes a utilizar de forma a adequar a mensagem aos segmentos de mercado visados.

### **recolha de dados e estudo do histórico da empresa**

Antes da tomada de decisão sobre a implementação de uma acção de comunicação, é importante a recolha e análise dos dados do estabelecimento por parte dos gestores, de forma a verificar: acções realizadas anteriormente e seus resultados, acções e resultados realizados pela concorrência, relação investimento/ impacto esperado.

### **relação da política de comunicação com as outras políticas do mix**

Na realização de um plano de comunicação é importante não esquecer todas as decisões estratégicas, delineadas anteriormente de forma a atingir os objectivos e a minimizar efeitos negativos.

### **imagem e posicionamento**

Os estabelecimentos de restauração e bebidas criam uma imagem e alcançam um posicionamento na mente dos seus clientes. Esta imagem e posicionamento percebida pelos clientes são, muitas vezes, desejadas e provocadas, mas em alguns casos é obra da casualidade.

### políticas e estratégias de comunicação

É muito importante definir no plano de comunicação qual a estratégia a seguir, decidir se vai comunicar para o mercado de uma forma *corporativa*, de *marca* ou sobre o *produto*, ou ainda se comunica em todas as vertentes.

A **Comunicação Corporativa** pretende geralmente provocar impacto na opinião pública, em potenciais empregados, em entidades financeiras, investidores e ao mercado, ou seja, a comunicação corporativa pretende dar notoriedade. A **Comunicação de Marca** pretende transmitir informação que promova comportamentos de consumo e impactos ao nível do posicionamento na mente dos clientes.

A **Comunicação de Produto** tem como objectivo primordial provocar aumento de vendas ou introdução de novos produtos no estabelecimento.

### estratégia de media

Os Meios são os canais de comunicação através dos quais o estabelecimento de restauração e bebidas faz chegar a sua mensagem aos receptores potenciais. Cada meio (televisão, rádio, imprensa, etc.) tem características, custos, potencialidades, audiências, cobertura geográfica e efeitos diferentes.

As acções de comunicação são levadas a cabo através dos materiais publicitários (anúncios na televisão, na rádio, publicidade nas revistas, folhetos, *placards* exteriores de publicidade, brindes publicitários, Internet, etc.) Normalmente, a produção de material publicitário fica a cargo de uma Empresa de Marketing e/ou Publicidade que se encarrega de desenhar e conceber todas as peças, desde a criatividade, à produção de textos, até à impressão de material ou realização de filme publicitário.

### Como comunicar no sector da restauração?

O sector da restauração tem à sua disposição uma grande variedade de meios de comunicação, que devem ser adequadamente aproveitados de forma a tornarem-se competitivos. Com efeito, e devido à dimensão reduzida da maior parte dos estabelecimentos de restauração e bebidas, existe um conjunto de meios inalcançáveis dado o seu elevado investimento. Como é, por exemplo, o lançamento de numa campanha nacional televisiva, uma vez que estaria a desperdiçar um grande número de contactos, os quais não teria possibilidade de os servir na medida em que imagine-se um estabelecimento em determinada região, ao fazer a sua campanha na televisão, estaria a comunicar para um público bastante vasto, e muito deste público não são clientes potenciais, pois encontram-se noutras áreas geográficas.

Desta forma, os gestores dos estabelecimentos de restauração e bebidas, devem pensar em efectuar comunicação nos meios que garantam a melhor relação custo/resposta.

Assim, segue-se um quadro onde se apresenta as diversas formas através das quais um estabelecimento de restauração e bebidas pode comunicar:

[QUADRO 36] > DIVERSAS FORMAS DE COMUNICAR

COMUNICAÇÃO PELO DESIGN

DESENHO DO PRODUTO	PRODUTO INDUSTRIAL PRODUTO DE CONSUMO MODELOS DE UTILIDADE
DESENHO GRÁFICO	LOGOTIPOS IDENTIDADE VISUAL PLV (PUBLICIDADE NO PONTO VENDA)
DESENHO DA ENVOLVENTE	ARQUITECTURA LOCALIZAÇÃO INTERIOR DO ESTABELECIMENTO

COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA

CAMPANHAS DE TELEVISÃO	TV PÚBLICA TV PRIVADA TV POR CABO, ETC.
CAMPANHAS DE RÁDIO	PROGRAMAS NACIONAIS EMISSORAS LOCAIS
CAMPANHAS NA IMPRENSA	IMPRENSA DIÁRIA/MENSAL/TRIMESTRAL REVISTAS ESPECIALIZADAS IMPRENSA PROFISSIONAL IMPRENSA GRATUITA
CAMPANHAS NO EXTERIOR	OUTDOOR MEIOS DE TRANSPORTE MOBILIÁRIO URBANO
CAMPANHAS EM OUTROS MEIOS	CINEMA AVIÕES, ETC

COMUNICAÇÃO MARKETING

CAMPANHAS <i>PUSH</i>	ESTIMULAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS PROMOÇÃO DO CANAL OFERTAS À DISTRIBUIÇÃO
CAMPANHAS <i>PULL</i>	PROMOÇÃO DO CONSUMIDOR <i>MERCHANDISING</i> DEMONSTRAÇÕES CONCURSOS

COMUNICAÇÃO DIRECTA

CAMPANHAS ESTRICTAS	<i>MAILINGS</i> CATÁLOGOS E FOLHETOS ANÚNCIOS COM CUPÕES DE RESPOSTA
CAMPANHAS RADIOFÓNICAS	PARTICIPAÇÃO TELEFÓNICA
CAMPANHAS AUDIOVISUAIS	TELEVISÃO INTERACTIVA
CAMPANHAS TELEFÓNICAS	LINHAS GRATUITAS

COMUNICAÇÃO SOCIOLÓGICA

RELAÇÕES INTERNAS	PROJECTOS DA EMPRESA REVISTA DA EMPRESA COMUNICAÇÃO INTERNA CONCURSOS
RELAÇÕES PÚBLICAS	IMPRENSA E MEIOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS RELAÇÃO COM OS CONSUMIDORES JORNADAS CRIAÇÃO DE LOBBIES
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	RELAÇÃO COM A ENVOLVENTE PATROCÍNIOS OBRAS SOCIAIS (DONATIVOS, ETC.)

FONTE: VALLSMADELLA JOSEP, (2002).

## comunicação pelo design

Na abertura de um novo conceito de estabelecimento o gestor deve utilizar como veículos comunicativos:

- › Logótipos;
- › Elementos publicitários no ponto de venda (posters, fotos, postais);
- › Decoração dos interiores e exteriores/fachadas;
- › Uniformes, mobiliário, louça, etc.

## comunicação publicitária

É aquela que utiliza os meios típicos de comunicação massiva, uma vez que transmitem mensagens mais concretas e menos conceptuais do que a comunicação anterior. Nesta categoria incluem-se: campanhas de televisão, rádio, imprensa, publicidade exterior e outros meios.

O meio de comunicação de massas por excelência é a televisão, devido ao elevado número de impactos e contactos que assegura, e devido aos efeitos positivos nas marcas que a utilizam, sobretudo nos aumentos de notoriedade e de confiança por parte dos consumidores. No entanto, este meio, como já referimos anteriormente, é restrito às grandes cadeias de restaurantes, na medida em que o custo deste meio é muito elevado devido à realização e produção dos *spots* publicitários que requerem logísticas complicadas, e devido ao preço de aluguer/compra dos espaços publicitários. Ainda assim, é possível “aparecer” na televisão com custos relativamente baixos, através do meio *concept placement*, ou seja, fazer uma aproximação ao estabelecimento, inserindo-o por exemplo na realização de uma telenovela, servindo o estabelecimento de cenário. Em troca, recebe promoção e uma larga visibilidade, despertando igualmente a curiosidade dos espectadores para conhecer o local.

Por outro lado, é igualmente possível ter visibilidade neste meio quando o proprietário ou relações públicas conhecem personalidades famosas e estes frequentam os seus restaurantes, aproveitando este facto para aparecer na televisão. Uma boa técnica passa pela organização de festas de anos gratuitas a pessoas famosas, que serão notícia na imprensa “cor-de-rosa” e nos programas televisivos do mundo social.

## rádio

A rádio é um meio que está mais ao alcance dos estabelecimentos de restauração e bebidas, e de facto é um meio muito utilizado no sector, uma vez que a relação custo/ difusão da mensagem adequam-se aos objectivos da comunicação. Cada estação e/ou programa de rádio, tal como um produto têm uma audiência formada por pessoas com características diferentes e um número de audiências determinado. Desta forma, há que conhecer bem o seu cliente e potenciais clientes de forma a criar a mensagem mais adequada e a emissora que garanta a melhor programação para a emissão da mensagem.

### imprensa escrita

É também um meio propício à divulgação de estabelecimentos de restauração e bebidas, uma vez que este meio oferece espaços adequados aos objectivos e à dimensão dos estabelecimentos. Este meio permite inserção de anúncios com informação sobre o estabelecimento como especialidades, preços, horários, eventos especiais, atribuição de prémios, promoção de vendas, entre outras.

A estratégia a utilizar neste meio é conseguir que as edições/secções especializadas em Restauração e Gastronomia realizem reportagens sobre o restaurante e/ou recomendações ao mesmo. Geralmente, e dado o dia a dia dos clientes, os melhores resultados conseguem-se na imprensa de fim-de-semana e nos periódicos de grande tiragem. Para isso, o estabelecimento deverá comunicar os seus atributos de forma a despertar o interesse dos especialistas e dos leitores e a informação deverá ser de qualidade e original, característica fundamental dos periódicos.

### campanhas exteriores

As campanhas exteriores, tal como o nome indica, são aquelas que se centram na colocação de cartazes publicitários em suportes que se destinam a este fim e que têm impactos na via pública. Os mais habituais são: nos meios de transporte (autocarros, táxis), mobiliário urbano, nas partes exteriores das paragens de autocarros, nos quiosques. Esta publicidade é também restrita às grandes cadeias de restauração, dado o seu elevado custo.

### outros meios de comunicação

Publicidade em salas de cinema, que tem vindo cada vez mais a ganhar audiência; publicidade e promoções no reverso de ingressos para espectáculos, talões de estacionamento, publicidade nos carros de transporte de bagagem dos aeroportos e supermercados e nas mangueiras das gasolneiras.

Por outro lado, existem também meios próprios do estabelecimento como, por exemplo a publicidade nas viaturas próprias.

Os guias de Restaurantes e/ou Gastronómicos, como por exemplo o Guia *Michelin* ou o *Gourmet Tour*, que cobrem países inteiros, zonas turísticas e cidades. A maioria destes guias regem-se por critérios rigorosos de qualidade para determinar a entrada de restaurantes incluindo classificações e pontuações com resultados mediáticos, como por exemplo, as prestigiosas estrelas do Guia *Michelin*.

### comunicação no ponto de venda

Os clientes quando entram num estabelecimento de restauração e bebidas, normalmente, não sabem o que vão escolher para consumirem. De forma a ajudar o cliente na decisão de escolha, existem uma série de técnicas que podem influenciar a decisão – acções de marketing no ponto de venda. Assim, as fotos dos produtos, oferta de menus, quadros, o ambiente geral, símbolo físico do restaurante no exterior do restaurante, demonstrações e provas de produtos à entrada, a simpatia do pessoal são tudo elementos que podem comunicar com o cliente e vender aqueles produtos que mais interessam ao estabelecimento.

## marketing directo

Entende-se “marketing directo” como a comunicação directa e personalizada com os potenciais clientes ou segmento de clientes, pré-seleccionados pelo estabelecimento de restauração e bebidas como destinatários exclusivos da mensagem. Ao contrário da publicidade massiva, que não distingue de uma forma particular os receptores da mensagem (o que pode provocar perda de impactos da emissão da mensagem), o marketing directo, devido ao seu carácter selectivo, introduz um factor de eficiência económica muito apreciado pelos directores de Marketing.

A maioria dos estabelecimentos tem uma clientela formada por subconjuntos de clientes com características particulares, o que permite a realização de comunicação personalizada e exclusiva adequando a mensagem à audiência e aos objectivos, evitando impactos não desejados.

Outra das vantagens deste meio é a possibilidade de medição das respostas (*feedback*) da parte do público receptor, permitindo obter informação quantitativa e qualitativa, útil e necessária para a realização de acções futuras. Este meio permite, ainda, que os contactos com os clientes ou potenciais clientes sejam mais numerosos e constantes, criando desta forma uma atitude relacional com a clientela capaz de provocar comportamentos de fidelidade ao estabelecimento. Estes contactos têm que ser reforçados com a oferta de vantagens exclusivas a este segmento.

Dadas as suas características de economia, personalização, exclusividade e medição de resultados, os quais se ajustam perfeitamente a negócios com âmbito de *micro marketing*, a comunicação directa é, sem dúvida, um dos melhores meios de comunicação a ser utilizados por qualquer tipo de estabelecimento de restauração e bebidas.

A única restrição que os estabelecimentos de restauração e bebidas poderão ter para aplicar técnicas de “marketing directo” é a criação de bases de dados dos clientes suficientemente operativa, que inclua toda a informação sobre o cliente e que permita efectuar segmentações com base nos perfis dos clientes, e ainda o custo de aquisição de um *software* apropriado.

Contudo, será em breve um excelente meio de comunicação para os estabelecimentos de restauração e bebidas, pois se existir, por exemplo, um segmento que durante um período de tempo é consumidor frequente e que de repente deixa de consumir, estes clientes são detectados pelo *software* e passam a ser objectivo de “campanhas de ressuscitação”, as quais consistem em oferecer incentivos de forma a reiniciarem o seu consumo. Estas ofertas chegam através de técnicas de marketing directo: o cliente recebe uma carta com uma oferta e/ou brinde.

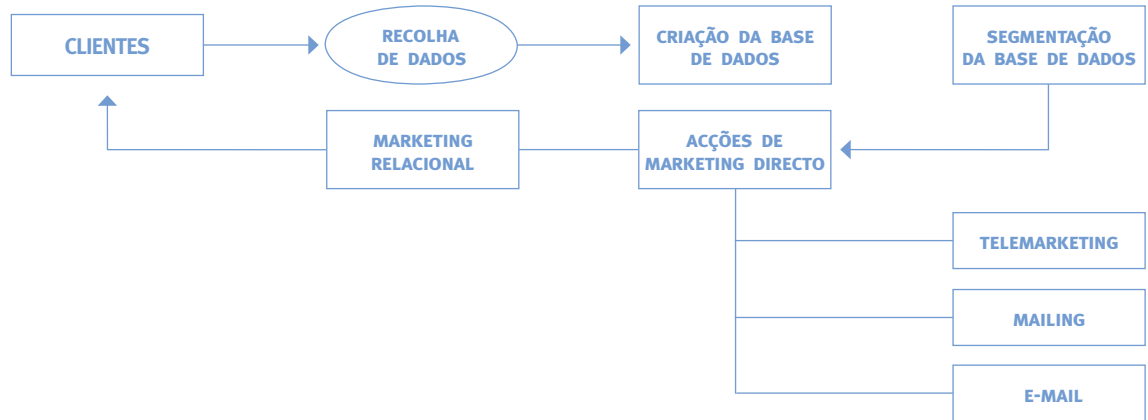
As principais ferramentas de marketing directo são:

- > Mailing
- > Telemarketing
- > Mailing via fax
- > E-mailing
- > Visita pessoal

Todas elas podem ser utilizadas numa estratégia de marketing relacional, apoiadas no esquema que se segue.

FIGURA 9 > ESQUEMA DE MARKETING DIRECTO

FONTE: VALLSMADELLA JOSEP, (2002).



### mailing

Consiste em enviar mensagens publicitárias aos clientes seleccionados, através de correio. O principal custo deste meio é o serviço postal, que pode ser prestado pelos correios ou por empresas especializadas em marketing directo, que se encarregam da selagem, da etiquetagem e da expedição. O *mailing* permite enviar qualquer tipo de informação: uma carta revista corporativas, folhetos, cupões de descontos, postais, entre outros.

### telemarketing

Permite ao estabelecimento de restauração e bebidas contactar os clientes ou potenciais clientes através de telefone, não só com objectivos comerciais de promoção e venda, mas também com o objectivo de realizar a gestão de queixas, seguimento de serviços, investigação comercial e realização de reservas. A vantagem desta ferramenta é a obtenção de resposta imediata, e assim assegura o *feedback* da acção.

### e-mailing

É uma variação do *mailing*, a única diferença é que se envia via correio electrónico, o qual aumenta a rapidez dos impactos e possibilita ligações aos websites do restaurantes, onde uma pessoa pode ter acesso a mais informação. O *E-mailing* pode converter-se numa óptima ferramenta de marketing directo para os restaurantes, uma vez que permite enviar publicidade e promoções com um custo inferior ao *mailing* e telemarketing, além de que assegura a exclusividade do impacto.

O marketing directo permite ao gestor a obtenção de um benefício adicional, como o facto de poderem uma relação sólida e duradoura com os clientes entrando no campo do marketing relacional. Esta relação

sólida tem como objectivo provocar determinadas condutas dos clientes, como a fidelidade, o aumento de consumo, e que apesar de ter custos, diminui a parte que teria de ser para a captação de clientes. Desta forma, os estabelecimentos, podem oferecer aos seus clientes mais fiéis uma série de vantagens exclusivas: prioridade em reservas, oferta das melhores mesas, convites nos aniversários, promoções especiais, cartão de fidelização de cliente.

Por outro lado, e como exemplo, se o gestor tiver na base de dados a data de aniversário de um cliente, este pode com a devida antecedência apresentar uma proposta para a festa de aniversário, antecipando-se e dando a conhecer ao cliente que o acompanha.

### comunicação sociológica

É o conjunto de acções que pretendem ter impacto na sociedade e grupos de pressão com o objectivo de alcançar notoriedade, criar personalidade ao estabelecimento de restauração e bebidas e melhorar a sua imagem pública, as quais se podem traduzir num aumento de resultados empresariais.

A Comunicação Sociológica divide-se em três grupos de acções que se diferenciam em função do destinatário da mensagem: relações internas, relações públicas e relações institucionais.

As relações internas ou também o marketing interno são o conjunto de acções comunicativas que têm como objectivo fazer chegar informação e mensagem corporativas aos empregados e colaboradores do estabelecimento. Utilizam-se ferramentas como: memorandos, revistas da empresa, comunicados, notas internas, o conhecimento do que está no livro de reclamações, entre outros. Ou seja, o objectivo principal é criar mecanismos de comunicação descendente que sejam apropriados para transmitir desde valores corporativos até mensagens de motivação, criando na empresa um sentimento de integração.

A técnica de relações públicas tem vindo ao longo dos anos a converter-se numa ferramenta de marketing que pretende alcançar objectivos que as restantes ferramentas são incapazes, sobretudo ao seu carácter qualitativo e inatingível. O objectivo principal é criar uma imagem positiva do estabelecimento nos clientes, sendo as características imprescindíveis desta imagem positiva, conceitos como respeito pela ética empresarial, respeito pelo ambiente, apoio a desfavorecidos, prioridade ao cliente e empregado sobre os benefícios empresariais, integração no meio envolvente. Os principais meios utilizados são: relações com imprensa e meios de comunicação, organização de eventos, criação de *lobbies* e relações com o consumidor.

### Organização de Eventos

De difusão popular e com impacto mediático, é uma ferramenta utilizada pelos estabelecimentos, associações sectoriais de restauração, como grémios

Um exemplo é as mostras gastronómicas com degustação gratuita, ou a semana de um alimento ou produto específico. Por exemplo, nas zonas piscatórias, onde existem vários restaurantes de peixe e mariscos, realizar a Semana do Marisco. Esta é uma boa forma, de atrair pessoas a essa zona e clientes aos restaurantes.

## Relação com os consumidores

É uma das práticas mais utilizadas no campo das Relações Públicas, criando uma via de comunicação em ambos os sentidos. Assim, existem uma série estabelecimento de restauração e bebidas com “livros de sugestões”, números telefónicos gratuitos à disposição do cliente. Através destes instrumentos, desde que devidamente organizados, o estabelecimento pode dar aos consumidores uma imagem de acessibilidade e preocupação pelas suas preferências, preocupações, sugestões.

### comunicação através da internet

A internet consolidou-se como um dos canais de comunicação mais atractivo para um público jovem e com um grande peso no restante público.

A quase totalidade de cadeias de restaurantes e uma grande percentagem de estabelecimento de restauração e bebidas já têm páginas na internet, com informação, design e promoção adequada a uma perspectiva de marketing. Algumas páginas já permitem, inclusivamente, visitas virtuais aos restaurantes, escolher a mesa, fazer um pedido especial, ver o menu e fazer a reserva a qualquer hora do dia ou da noite.

A presença na internet é actualmente um meio de comunicação dos estabelecimentos de restauração e bebidas, principalmente devido à existência de portais especializados que, à semelhança dos tradicionais guias gastronómicos, categorizam os estabelecimentos por localidade, especialidades, preços, horário, conceito, entre outros, dando a possibilidade de ligações directas às páginas web (sites) próprios desse mesmos estabelecimentos. Assim, se uma pessoa se prepara para viajar para um país ou local desconhecido, basta procurar na internet os restaurantes dessa zona e terá informação completa sobre cada um deles. As páginas web (sites) dos estabelecimentos de restauração e bebidas devem ter, pelo menos, os seguintes menus de navegação com a respectiva informação:

- > Página de entrada, com informação geral sobre o conceito e destacando os elementos diferenciadores do estabelecimento;
- > Localização do estabelecimento, com mapa de preferência e acesso ao sistema de reservas;
- > As ementas completas e actualizadas, com informação dos preços (aproximados);
- > Serviços adicionais (parque de estacionamento, bar, parque para crianças, ar condicionado, esplanada, terraço, facilidades para deficientes);
- > Imagens das instalações e das especialidades;
- > Horários e períodos de férias.

Pode ainda ser interessante, ter um espaço dedicado a recrutamento de pessoal, informação sobre os postos de trabalho e possibilidade dos clientes e colaboradores se registarem on-line, possibilitando uma relação mais estrita entre o estabelecimento, os colaboradores e o cliente.

### Como comunicar na pré-abertura e inauguração?

O momento em que existem maiores possibilidades mediáticas para um estabelecimento de restauração e bebidas é o da inauguração e semanas seguintes à abertura. Assim, os gestores realizam esforços de

comunicação neste período de forma a reduzir a fase inicial de introdução no mercado e passar rapidamente à fase de crescimento e rentabilidade do negócio.

Existe, assim, um conjunto de acções que podem ser realizadas onde uma das mais utilizadas é usar cartazes (de preferência grandes) anunciando o dia de abertura/ inauguração do estabelecimento. Outra acção válida é a instalação de um quiosque informativo perto do local do estabelecimento, onde se possa disponibilizar informação, dar brindes, cupões de descontos, degustação de produtos, entre outros, às pessoas que passam na rua.

Pode afirmar-se que a inauguração de um estabelecimento de restauração e bebidas divide-se em três fases: abertura branda, abertura mediática e a abertura forte.

A **abertura branda** faz-se antes da abertura mediática e serve de ensaio para a abertura mediática. Praticamente consiste em abrir o estabelecimento a uma série de pessoas convidadas que se comportam como se fossem clientes, inclusive pagam. Esta abertura pode durar entre três a dez dias (conforme o estabelecimento) e serve de treino, de forma a testar e a melhorar e permite avaliar o pessoal (empregados) seleccionados.

A **abertura mediática**, como o próprio nome indica, tem como objectivo ter impacto no mercado. Para isso, realiza-se um *cocktail* para o qual se convidam pessoas famosas e importantes, a imprensa e todas as pessoas relacionadas com o negócio (fornecedores, etc.). O objectivo é dar a conhecer o estabelecimento e atrair o maior número de clientes. A **inauguração forte**, que é a abertura comercial do negócio, é a única válida e com grande importância, não só para a percepção dos clientes e posterior comportamento, como também para a opinião dos críticos e imprensa especializada.

Para terminar, é importante não esquecer que o ambiente pode ser uma das melhores garantias para a promoção das vendas e comunicação, realizada através de elementos materiais, como a construção, os espaços, a apresentação dos colaboradores, as instalações técnicas, a decoração, o jogo de luzes e de cores, os odores, assim como a qualidade e a apresentação da alimentação e das bebidas. Contudo, também é verdade que este ambiente pode ser melhorado pelo próprio cliente. Se se conseguir uma simbiose perfeita entre estes diferentes elementos, conseguir-se-á uma boa imagem de marca, ou seja, uns dos melhores elementos do marketing.

A criatividade, a qualidade, a inovação, são cada vez mais as apostas para uma consolidação da imagem de marca em estabelecimento de restauração e bebidas.

# marketing de serviços

*definição e características*

## 6.

129 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

131 MODELO SERVQUAL

132 MODELO DE AVALIAÇÃO  
DA QUALIDADE

142 PLANO DE CONTIGÊNCIA

### > QUALIDADE DOS SERVIÇOS

**D**ada a especificidade da restauração fazer referência ao desenvolvimento do marketing ao nível dos serviços, e da sua avaliação, contribui para aferir o nível de qualidade esperado e o nível de qualidade atingido.

O planeamento é fundamental ao nível das estratégias de marketing, pois permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de um determinado serviço, diminuindo, assim, os eventuais erros ao nível da execução. O ponto de partida de toda a gestão da qualidade consiste em captar as exigências dos clientes e analisar a melhor forma de encontrar soluções que respondam às suas necessidades. Nesta perspectiva, a qualidade surge como um dos factores mais importantes para a diferenciação, procurando também dar uma resposta eficaz à evolução das necessidades e expectativas dos clientes. Para tal, os estabelecimentos têm de centrar as suas estratégias e esforços no cliente, adaptando os seus serviços aos gostos, requisitos, preferências, necessidades e expectativas dos mesmos.

Depois de ter seleccionado um estabelecimento de restauração e bebidas, é necessário escolher o que se vai comer e beber – aqui o marketing também desempenha um papel importante na medida em que o cliente irá agora estar atento a outras características como a qualidade da refeição, ou seja, a relação qualidade/preço/serviço/ambiente – no sentido de ver as suas necessidades e expectativas satisfeitas.

Quando um gestor pretende criar valor no seu produto ou prestação do serviço deve focar-se naqueles elementos que o cliente valoriza e que tornam num todo o serviço diferente. Por exemplo, os clientes geralmente dão elevado valor à qualidade dos produtos e ao serviço, à atractividade do estabelecimento e a um preço ajustado a estes atributos. Assim, elementos como a qualidade, o serviço e o preço devem ser devidamente articulados de forma a exceder as expectativas dos clientes.

Cada cliente pode avaliar de forma diferente os atributos que acrescentem valor à sua experiência. Cabe então ao gestor conhecer exactamente quem são os seus clientes e quais os atributos que este mais valoriza e apostar nestes mesmos atributos. Como exemplo, veja-se um cliente que pode ter mais capacidade financeira que tempo, desta forma, se o serviço demorar mais tempo do que o cliente esperava, o custo deste tempo de espera irá inevitavelmente reduzir o valor que o cliente atribuiria ao serviço que esperava, dada a sua condição.

O serviço prestado no estabelecimento é cada vez mais importante e é sem dúvida um elemento importante e diferenciador.

Para se ter sucesso é necessário criar uma cultura de serviço nos estabelecimentos de restauração, com base na satisfação dos clientes.

Se após a refeição o cliente ficar satisfeito com o serviço e com a escolha que fez irá certamente voltar e irá ainda fazer publicidade baseada no "passa palavra", transmitindo uma elevada imagem do restaurante para o exterior, o que será positivo para o estabelecimento na medida em que conquistará novos clientes.

O cliente já não se compromete a ser fiel às empresas, pois a oferta é cada vez mais alargada, logo é cada vez mais importante sabermos diferenciarmo-nos.

Quando um cliente se dirige a um restaurante, mesmo antes de se sentar, tenta perceber pelo ambiente, higiene, decoração, como poderá decorrer o serviço. Na maioria dos casos todos os elementos tangíveis providenciam sinais notórios de qual será o nível de qualidade do serviço que se apresenta.

O serviço na restauração é para além de intangível, algo momentâneo e temporário na vida de um cliente, o que significa que não é algo material, não pode ser guardado fisicamente.

Segundo, Michel Rochat, a verdade é que 100 clientes satisfeitos geram mais 25 novos, que a lealdade de um cliente vale 10 vezes mais que o preço de compra, e que a satisfação é tida como um dos activos mais valiosos da empresa.

A satisfação reforça a atitude positiva perante as marcas. A satisfação é o aspecto central no design de uma estratégia de marketing de sucesso.

Contudo, uma vez que a prestação de serviços pressupõe a interacção do cliente com o profissional de contacto, é substancialmente mais difícil o controlo da qualidade. Cada cliente é diferente, pelos seus graus de exigência, pelo seu humor, pela forma como se envolve no acto de produção e consumo. Por outro lado, o nível de desempenho e de regularidade da qualidade de serviços depende muito da competência e da postura de quem assegura a sua prestação.

À medida que o consumidor avalia os serviços recebidos baseados na própria percepção de valor, as empresas precisam de estar preparadas para oferecer serviços de qualidade superior que encontrem ou excedam essas expectativas. Para Zeitjhaml e outros (1990), as empresas que queiram verdadeiramente

competir por um serviço de sucesso, devem entender que essa opção estratégica pressupõe um constante acompanhamento da percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço oferecido, e a partir daí, identificar as causas das suas possíveis deficiências e definir políticas e estratégias apropriadas para melhorar a sua eficácia.

Neste sentido, um dos meios para diferenciar um serviço é conseguir geri-lo através dos níveis superiores de qualidade em relação às empresas competidoras.

## > MODELO SERVQUAL

A prestação de serviços pressupõe a interação do cliente com o profissional de contacto, sendo substancialmente mais difícil o controlo da qualidade.

Neste sentido um dos meios para diferenciar um serviço é conseguir geri-lo através dos níveis superiores de qualidade em relação às empresas competidoras.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1996), estudiosos da área da qualidade de serviços concluíram que a qualidade do serviço pode ser avaliada pela discrepância entre as expectativas dos consumidores e as suas percepções.

Na continuidade deste estudo desenvolveram um modelo conceptual “*Gap’s – servqual model*” para a avaliação qualitativa do serviço oferecido, baseado nos quatro gaps principais que são os causadores da deficiência percebida pelo cliente, entre a qualidade do serviço esperado e a qualidade recebida, considerado no *gap 5*.

À medida que esses quatro *gaps* intermediários são minimizados, a diferença entre a qualidade esperada e qualidade recebida diminui.

Desta forma, cada um desses 4 *gaps*, dessas discrepâncias, são apresentados a seguir, discutidos e analisados segundo as suas causas e estratégias a aplicar.

Este modelo é importante para aferir o nível de qualidade esperado e o nível de qualidade atingido através das **dimensões de desempenho**:

**Fiabilidade** – capacidade de desempenhar o serviço prometido com exactidão e de um modo digno de confiança. (*Gap 4*<sup>18</sup>)

**Disponibilidade** – prontidão para ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido (*Gap 2, Gap 3*)

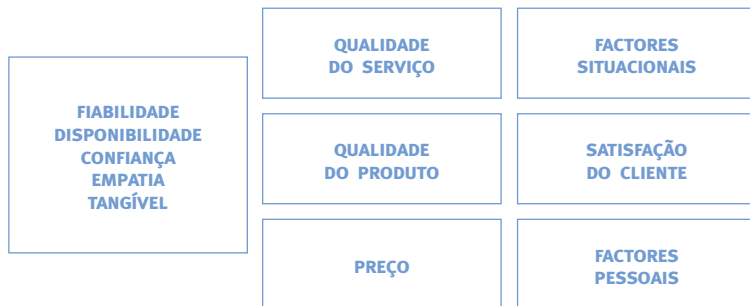
**Confiança** – conhecimentos e cortesia dos prestadores e capacidade para instalar confiança (*Gap 3*)

**Empatia** – atenção individualizada, solicitude, a capacidade para resolver os problemas dos clientes.

**Tangíveis** – evidência física, equipamentos, aparência do pessoal, matérias escolhidas.

18] *GAP - FALHA*

FIGURA 10 > DIMENSÕES DE DESEMPENHO



(1) A SATISFAÇÃO RESULTA DE VÁRIOS FACTORES QUE OCORREM ENTRE A PRODUÇÃO E O CONSUMO,  
 (2) AS CARACTERÍSTICAS DE CADA INDIVÍDUO AFECTAM A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO.

FONTE: CESTUR

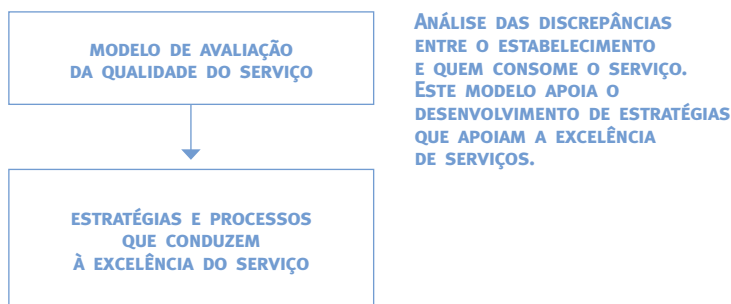
## > MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Para a avaliação qualitativa do serviço oferecido, baseado nos 4 *gaps* (falhas) principais que são os causadores da deficiência percebida pelo cliente, entre a qualidade do serviço esperado e a qualidade recebida, considerado no *Gap 5*.

À medida que esses 4 *gaps* intermediários são minimizados, a diferença entre a qualidade esperada e qualidade recebida diminui.

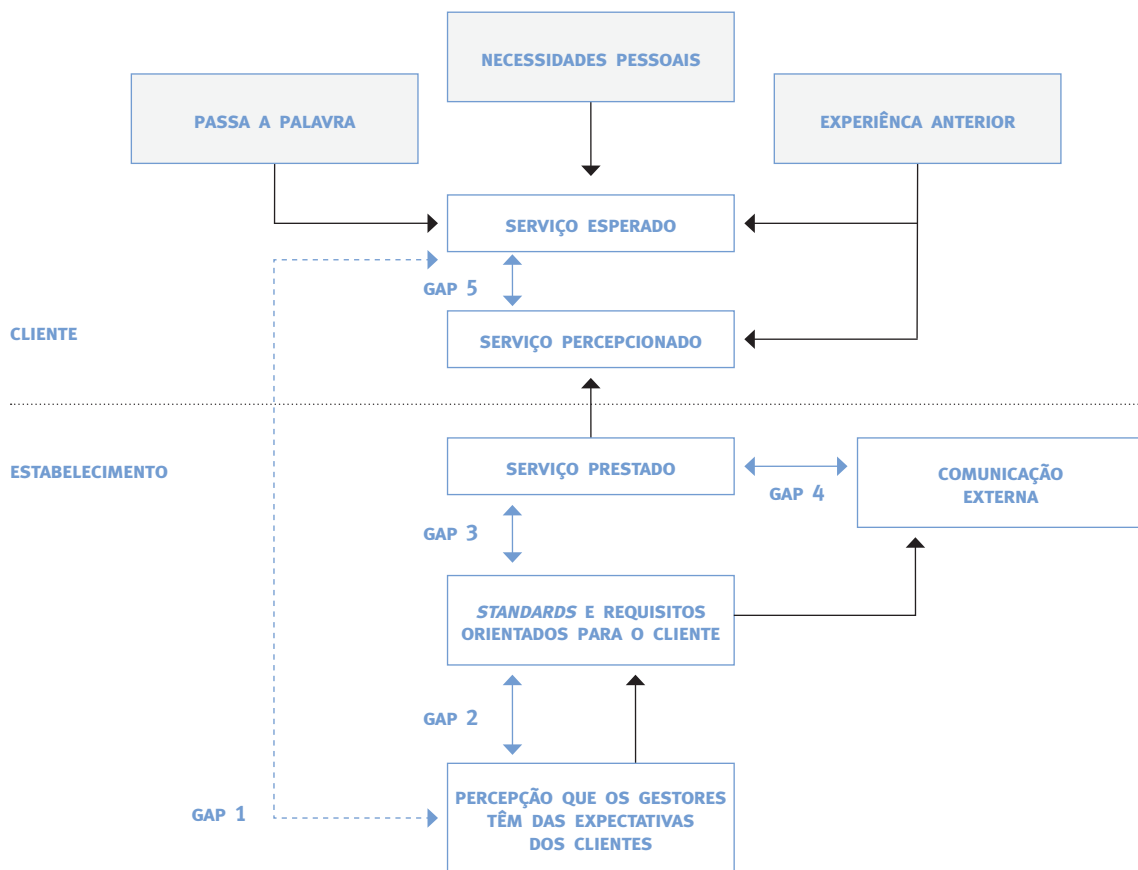
Desta forma, cada um desses 4 *gaps*, dessas falhas ou discrepâncias, são apresentados a seguir e discutidos e analisados seguidamente.

FIGURA 11 > OBJECTIVO DO MODELO DOS GAPS



FONTE: CESTUR

FIGURA 12 > MODELO DOS GAP'S



FONTE: ZEITHAML, VALERIE A; E BITNER, MARY JO. (1996).

*GAP 1* > deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes.

*GAP 2* > ausência de normas que regulem a prestação dos serviços.

*GAP 3* > não conformidade entre o serviço prestado e as normas existentes, por falhas nos meios ou no pessoal.

*GAP 4* > diferença entre o serviço prestado e a promessa de comunicação

*GAP 5* > traduz a insatisfação do cliente face ao serviço prestado, que poderá resultar que qualquer um dos *GAPs* anteriores, ou pelo conjunto.

Ao avaliar a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes as empresas de serviços estão a identificar os aspectos chave da sua estratégia de marketing e a aferir até que ponto é que as performances e qualidade dos serviços estão a ser bem recebida pelos clientes.

## Análise das estratégias para os diferentes gaps

FIGURA 13 > GAP 1



FONTE: CESTUR

Nem sempre os gestores entendem correctamente aquilo que o cliente quer. Por exemplo, os gestores podem achar que os clientes querem um serviço mais rápido, mas na verdade os clientes estão mais preocupados com a qualidade da refeição.

### Razões

- > Falta de interacção com o cliente
- > Falta de orientação para a pesquisa e análise do mercado
- > Inadequada comunicação ascendente, muitas vezes o pessoal de contacto é quem melhor conhece os clientes
- > Demasiados níveis de gestão
- > Insuficiência de investigação
- > Uso inadequado das conclusões da informação recolhida
- > Falta de interacção entre a gestão e os clientes
- > Ignorância de expectativas
- > Inabilidade para satisfazer o cliente

As recolhas e análise das informações servem para a compreensão das expectativas e das percepções que os clientes têm sobre o serviço – as empresas que não recolhem este tipo de informação terão um *gap* muito maior. Quando a gestão utiliza essa informação, dados e conclusões, sobre a investigação do mercado para compreender as expectativas dos clientes o *gap* 1 é muito menor. Quanto maior é a empresa mais difícil se torna a gestão e a interacção directa com os clientes.

### Estratégias

Usar estrategicamente as reclamações, investigando os desejos dos clientes em indústrias semelhantes. Conduzir estudos sobre os clientes chave – criação de painéis de clientes, de forma a conseguir a satisfação com as interacções individuais.

Para tal é fundamental:

- > A segmentação, pois fora da organização é mais difícil controlar o que se passa com os clientes, deve assim segmentar não só os clientes como também os colaboradores.
- > O marketing de relação (coloca no centro das preocupações e estratégias comerciais a compreensão exacta do comportamento do cliente e da evolução precisa desse comportamento ao longo do tempo).
- > A comunicação, sobretudo a nível interno.

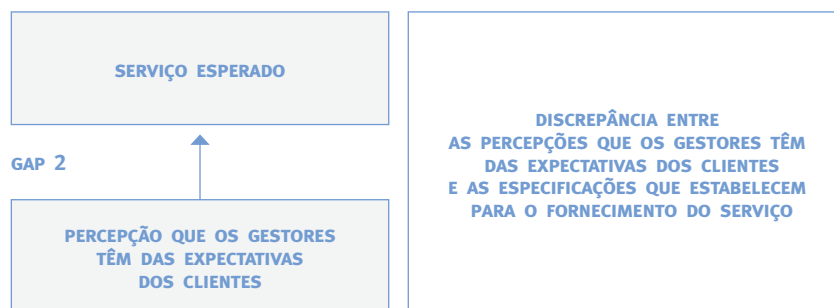
Ou ainda, medir a satisfação do cliente:

- > Ficar mais próximo do cliente
- > Medir a melhoria contínua
- > Atingir aqueles que proporcionam a melhoria
- > Medir as forças e as fraquezas, comparando-as com os concorrentes directos
- > Ligar os dados da medição da satisfação aos sistemas internos

### Métodos

- > Pessoal de contacto, sensibilizar para a importância da execução de relatórios daquilo que são as expectativas dos clientes
- > Reclamações, saber o que está mal e pode ser melhorado. É um ponto fulcral pois é quando o cliente está a ser sincero:  
Devem-se usar estrategicamente as reclamações;  
Investigar os desejos dos clientes;  
Conduzir estudos junto dos clientes chave.
- > Usar o método do cliente mistério
- > Técnicas para medir expectativas e percepções, nomeadamente através de inquéritos de satisfação.

FIGURA 14 > GAP 2



FONTE: CESTUR

A gestão pode entender correctamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. Por exemplo, o gestor do estabelecimento poderá dizer aos colaboradores para prestarem um serviço rápido, mas não o especificar quantitativamente, como o devem executar.

#### verifica-se nest e gap

- > Inadequado comprometimento da gestão para com a qualidade de serviço
- > Percepção da inviabilidade
- > Inadequada estandardização de tarefas, do ponto de vista dos clientes
- > Ausência de fixação de objectivos, pois se não há objectivos também não há empenhamento

É importante o comprometimento da gestão de topo para fixar padrões de qualidade de serviço, mas também é importante a gestão intermédia para pôr em prática esses padrões.

Os gestores devem estar receptivos à inovação, pois é a melhor forma de fazer as coisas – interessa pensar a longo prazo.

A maior parte das organizações sofre do uso de medidas de desempenho de curto prazo, orientadas para resultados financeiros.

Muitas empresas acreditam que estão comprometidas com a **qualidade do serviço**, mas o seu compromisso é também com a **qualidade interna**, com perspectiva técnica.

As exigências dos clientes devem ser vistas como desafios e *puzzles* e não como um problema.

#### int eressa

- > Substituir a tecnologia pesada por pessoal de contacto e esforço humano ou melhorar os métodos de trabalho ou tecnologias mais leves;
- > Tarefas orientadas e desempenhadas segundo as expectativas e percepções dos clientes;
- > Tecnologias para desenvolver metodologias, que visam o cliente fiel;
- > Fixação dos objectivos e padrões, na óptica do cliente:

Em direcção às expectativas

Específicos

Aceites pelos colaboradores

Medidos e revistos

Desafiantes, mas realistas

FIGURA 15 > GAP 3



FONTE: CESTUR

#### causas

- > Ambiguidade de papéis, o colaborador não conhece o seu papel
- > Desajustamento das tarefas dos funcionários
- > Desajustamento da tecnologia
- > Inadequados sistemas de controlo e supervisão
- > Ausência de espírito de equipa

Os funcionários podem evidenciar incapacidade de relacionamento e desinteresse em relação ao gestor porque:

- > Há uma ambiguidade de papéis
- > Confusão de papeis
- > Falta de ajustamento funcionário – tarefas
- > Falta de ajustamento tecnologia – tarefa
- > Sistema de controlo e de supervisão desajustadas
- > Falta de controlo percebido
- > Ausência de espírito de grupo
- > Ausência de motivação

A ambiguidade de papéis acontece quando os colaboradores não possuem a informação e a formação necessária para desempenhar as suas funções adequadamente. Neste caso, os colaboradores ficam inseguros sobre o que os gestores esperam deles e do modo como podem satisfazer as suas expectativas.

Uma das melhores formas de fechar este *GAP* é começar com as pessoas certas para a prestação do serviço.

Os objectivos de todos devem ir ao encontro das expectativas dos clientes. Devem então ser específicos e aceites por todos os colaboradores.

Há que ter atenção: à dimensão das tarefas, que devem ser medidas e revistas com um apropriado *feed back*.

## estratégias

- > Devem ser concebidos programas de formação para aumentar o nível de competência e de confiança dos colaboradores, os quais irão resultar numa maior clarificação dos papéis, o que por sua vez ajuda a fechar o GAP 3. (formação técnica, formação em competências interpessoais, formação sobre os clientes)
- > A tecnologia e os equipamentos podem elevar o desempenho dos colaboradores de serviço

Os estabelecimentos devem desenvolver métodos de recrutamento e de retenção mais inovadores, uma vez que a competição com base nos talentos, promete tornar-se cada vez mais intensa.

## Reconhecimento do desempenho dos colaboradores (bom sistema de retribuição e de avaliação)

- > Empowerment
- > Apostar também na comunicação, nomeadamente a nível interno
- > *Feed-back*, sistema de recepção, de forma a saber se as normas estão conforme as expectativas dos clientes, e se os colaboradores perceberam as normas que vão implementar
- > Confiança
- > Competências
- > Formação

Porque o pessoal de contacto tende a estar situado nos mais baixos níveis dos organogramas, é um grupo que está frequentemente entre os que têm menos formação e com salários mais baixos. A tecnologia e os equipamentos podem elevar o desempenho dos colaboradores em organizações prestadoras de serviços.

## deve então

- > Reconhecer o desempenho,
- > Dar recompensas,
- > Incentivos,
- > Criar um sistema de eleição do colaborador do mês, de forma a valorizar o seu desempenho, eficácia e eficiência.

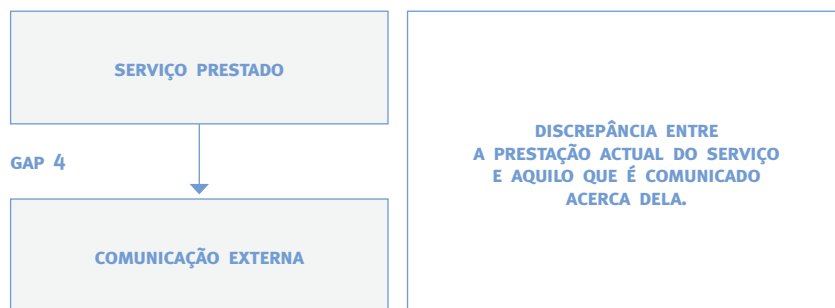
Quando o pessoal de contacto deve obter aprovação de outros departamentos antes de prestar o serviço, a qualidade corre perigo. Deve-se então desenvolver uma política de *empowerment*.

O *empowerment* visa a descentralização de poderes em relação aos colaboradores, tendo em vista a satisfação dos clientes:

- > Maior empenho,
- > Sentimento de pertença,
- > Satisfação interna.

Em qualidade, um cliente interno satisfeito está mais motivado para gerar satisfação nos clientes externos – primeiro tem que se arrumar a casa para prestar um bom serviço.

FIGURA 16 > GAP 4



FONTE: CESTUR

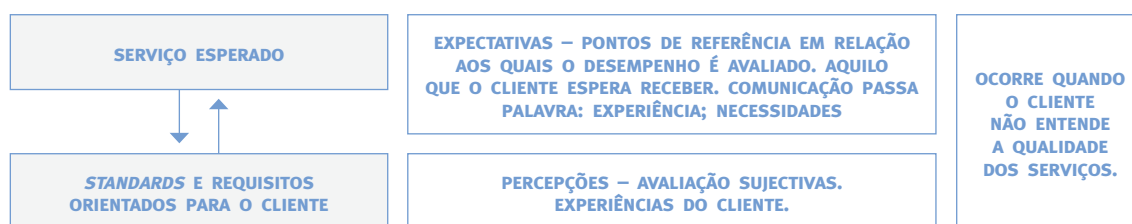
Aqui as expectativas dos clientes são afectadas por declarações e por informações de propaganda. Por exemplo, se o prospecto de um restaurante mostra acomodações bonitas e acolhedoras mas ao chegar ao estabelecimento de restauração e bebidas o cliente verifica ser um estabelecimento modesto e pouco acolhedor, as comunicações externas acabam por distorcer as expectativas dos clientes. Resulta da inadequada comunicação horizontal e da propensão para prometer mais.

#### estratégias

A comunicação entre as diferentes áreas da empresa, tais como o marketing, é necessária para a consolidação de objectivos comuns. Os estabelecimentos devem tratar os seus colaboradores como clientes, pois o serviço que recebem afecta directamente a forma como se recebe os clientes.

Não se deve publicar promessas sem certos benefícios ou serviços sem antes darem conhecimento ao pessoal de contacto – funcionários.

FIGURA 17 > GAP CONSUMIDOR



FONTE: CESTUR

As expectativas traduzem o que é esperado pelo cliente relativamente ao serviço, logo devem ser tomadas medidas antes da sua prestação. As expectativas são um factor muito sensível e é ideal que se tenha conhecimento delas antes dos clientes terem contacto com a situação.

As percepções, por seu lado, são subjectivas, pois a avaliação que cada um faz depende da personalidade de cada um, das motivações, das atitudes, mas também da interacção entre os grupos.

Conhecer aquilo que o cliente espera é o maior passo para oferecer qualidade. O *GAP* – consumidor é de natureza particular e está ligado ao cliente. Constitui o fundamento conceptual do modelo, porque se o serviço que o cliente percebe não é igual ou idêntico ao que ele espera, existe decepção e logo opinião de que o serviço não é de qualidade. É importante manter e perceber a qualidade técnica e a qualidade percebida. Num mundo ideal, as expectativas e as percepções seriam coincidentes.

### Inquérito de qualidade

Assim, na gestão da qualidade dos serviços de um estabelecimento de restauração e bebidas interessa ter um conhecimento equilibrado da qualidade prestada aos clientes. É fundamental ter mecanismos de escuta ao cliente. Desta forma, sugere-se a seguinte metodologia que deve ser adaptada ao conceito de cada estabelecimento de restauração e bebidas.

No entanto, quando se decidir auscultar os clientes, este processo deve ser realizado de modo a que os resultados sejam uma imagem real do serviço prestado. Assim, recomenda-se que o inquérito seja testado de forma a verificar se existe alguma lacuna ou correcção que deverá ser feita.

Stevens, Knuston e Patton (1995) criaram um instrumento medição da qualidade em restauração – Dineserve, baseado no ServQual (ponto IV - Marketing serviços).

De seguida, apresenta-se uma proposta de questionário:

[QUADRO 37] > QUESTIONÁRIO DE QUALIDADE

RESTAURANTE

ESTE QUESTIONÁRIO É ANÔNIMO E TEM POR OBJECTIVO AVALIAR E MELHORAR A QUALIDADE DO RESTAURANTE, PRETENDENDO SERVIR CADA VEZ MELHOR.

1. ALMOÇO JANTAR

REFIRA O DIA DA SEMANA

2. TERÇA-FEIRA QUARTA-FEIRA QUINTA-FEIRA SEXTA-FEIRA SÁBADO DOMINGO

		FRACO	RAZOÁVEL	BOM	MUITO BOM
3.	FACILIDADES DE ESTACIONAMENTO				
4.	SINALIZAÇÃO E VISIBILIDADE DO RECLAME				
5.	VISIBILIDADE DOS MENUS NO EXTERIOR				
6.	AMBIENTE E DECORAÇÃO				
7.	ACOLHIMENTO E AJUDA EM SENTAR À MESA				
8.	APRESENTAÇÃO PESSOAL DOS EMPREGADOS				
9.	MENU LEGÍVEL E DE FÁCIL COMPREENSÃO				
10.	DIVERSIDADE DO MENU				
11.	QUANTIDADE DE GASTRONOMIA REGIONAL				
12.	CARTA DE VINHOS				
13.	AJUDA PRESTADA PELOS EMPREGADOS NA EXPLICAÇÃO DO MENU E OUTROS ESCLARECIMENTOS				
14.	QUANTIDADE DA COMIDA				
15.	QUALIDADE DA COMIDA				
16.	GOSTO				
17.	TEMPERATURA DA COMIDA SERVIDA				
18.	APRESENTAÇÃO COMIDA SERVIDA				
19.	QUALIDADE DOS ESCLARECIMENTOS DOS EMPREGADOS QUANDO SOLICITADOS NA EXPLICAÇÃO E SUGESTÕES DO MENU E VINHOS				
20.	OS EMPREGADOS FORAM SENSÍVEIS ÀS SUAS NECESSIDADES E DESEJOS				
21.	O SERVIÇO DE COMIDAS FOI ENTREGUE DE ACORDO COM O PEDIDO				
22.	TEMPO DO SERVIÇO DAS COMIDAS				
23.	AS RECLAMAÇÕES OU ERROS FORAM OUVIDAS ATENTAMENTE PELOS EMPREGADOS E RESOLVIDAS EFICIENTEMENTE				
24.	QUALIDADE DO SERVIÇO DE VINHOS				
25.	TEMPERATURA AMBIENTE				
26.	NÍVEL DE RUÍDOS				
27.	LUMINOSIDADE				
28.	MÚSICA AMBIENTE				
29.	CONFORTO DA CADEIRA				
30.	TOALHAS E GUARDANAPOS				
31.	LOUÇA				
32.	COPOS				
33.	TALHERES				
34.	LIMPEZA DAS CASAS DE BANHO				
35.	RELAÇÃO QUALIDADE / PREÇO				

36. INDIQUE DOIS PONTOS FRACOS DO RESTAURANTE

37. INDIQUE DOIS PONTOS FORTES DO RESTAURANTE

38. TENCIONA VOLTAR AO RESTAURANTE PRÓXIMO MÊS PRÓXIMO TRIM. ENTRE 6M E 12M

39. TENCIONA RECOMENDAR O RESTAURANTE SIM NÃO

NOTA: QUESTIONÁRIO DEVE SER ENTREGUE NO FINAL DA REFEIÇÃO APÓS A ENTREGA DA CONTA.

FONTE: CESTUR

## > PLANO DE CONTINGÊNCIA

Anteriormente, referiu-se no capítulo do marketing para a restauração, a importância da realização da avaliação interna e externa, que conduzia a um diagnóstico que permitia detectar oportunidades de mercado mas também ameaças e riscos.

Assim, e tendo em vista os riscos e ameaças, o plano de contingência procura evitá-los ou contorná-los, pois ao não serem iminentes devem ser cuidadosamente avaliados pelo gestor e por toda a equipa do estabelecimento, de forma a estarem preparados com estratégias alternativas, caso esses riscos e ameaças vierem a acontecer.

Neste tópico é apresentada uma sugestão para um plano de contingência, pois em cada estabelecimento os respectivos processos constituem realidades específicas. Importa contudo salientar, que um plano de contingência deve ser concebido de acordo com os objectivos e estratégias finais pretendidos no caso de se verificarem problemas.

No desenvolvimento do plano devem considerar-se todas as situações que podem comprometer o normal funcionamento do estabelecimento, e devem de preferência ser testadas antes da ocorrência da eventualidade para o qual foi delineado. Deve então, antecipar todos os cenários susceptíveis de pôr em causa tanto o funcionamento do estabelecimento, como o bem-estar e segurança dos seus funcionários e clientes. Contudo, importa salientar que o importante é a focalização nos imprevistos de maior probabilidade e menos catastróficos e não, nos imprevistos mais catastróficos, tendencialmente menos prováveis.

Os planos de contingência devem ser encarados com seriedade, até porque, os benefícios são bastantes, tais como:

- > Elevar a capacidade de adaptação a novas situações, na medida em que não se está dependente de um único plano;
- > Encontrar mecanismos de controlo que levam a reacções rápidas a acontecimentos desfavoráveis;
- > A identificação das ameaças e dos riscos significa que os planos podem ser facilmente alterados sem grandes complicações;
- > Uma maior flexibilidade para alcançar os objectivos;
- > Em caso de necessidade de negociações, a posição do estabelecimento será mais forte, pois estão já delineadas alternativas bem colocadas.

Planear a contingência significa então prevenir a ocorrência de falhas indesejáveis e, simultaneamente, definir medidas a pôr em prática caso essas falhas de facto venham a ocorrer.

Assim, o plano de contingência deve ser:

- > Desenvolvido por toda a equipa do estabelecimento, envolvendo todas as áreas
- > Deve ser escrito
- > Testado periodicamente
- > Actualizado sempre que necessário,
- > Arquivado em locais seguros e de fácil acesso a toda a equipa
- > Sempre que existam alterações devem ser comunicadas a todos os funcionários do estabelecimento

### Como desenvolver o plano de contingência?

Para o desenvolvimento do plano, o primeiro passo a dar é aprovar algumas linhas de orientação, tais como, nomear uma equipa, estabelecer tarefas e calendarização dos prazos.

Depois de aprovadas, o passo seguinte será a elaboração do plano, para o que se propõe-se a seguinte abordagem:

#### **1.º Identificar os processos de negócio do estabelecimento**

#### **2.º Avaliar os impactos no negócio**

Ou seja, para cada processo identificado, avaliar e validar o impacto que a sua falha ou ocorrência representa para o normal funcionamento do estabelecimento, assim como eventuais interdependências entre outros processos identificados anteriormente. O principal objectivo desta fase, passa pela identificação de todos os pontos críticos e dos impactos que a sua ocorrência pode causar no estabelecimento.

#### **3.º Identificar riscos e definir cenários credíveis de falha**

Depois de identificados os cenários prováveis importa reflectir e ponderar sobre:

- > Todos os momentos e riscos possíveis de falha;
- > A probabilidade de ocorrência desses mesmos momentos/falhas;
- > Qual a duração provável dos efeitos que daí advêm;
- > Quais as consequências resultantes da ocorrência de cada falha e os custos inerentes;
- > Os limites máximos aceitáveis de permanência da falha, sem activação da respectiva medida de contingência.

Recomenda-se a definição de cenários credíveis de falha, tendo em atenção a probabilidade de ocorrência da mesma, os seus possíveis efeitos e a duração dos mesmos.

É importante não esquecer que a definição das medidas a aplicar, deve sempre incidir sobre os processos ou áreas críticas que poderão de alguma forma ameaçar a continuidade do negócio, dentro de um cenário credível de risco.

#### **4.º Identificar medidas para cada falha e definir as acções necessárias para a operacionalização das medidas**

Depois de elaborados devidamente os cenários prováveis de falha, devem ser seguidamente definidas as medidas a pôr em prática, caso a falha se manifeste, face à natureza do estabelecimento e do serviço. O principal objectivo é a constituição de medidas de contingência a aplicar para cada cenário de falha definido, assim como a respectiva calendarização e atribuição de responsabilidades.

#### **5.º Estimar os custos de cada medida**

Para que a ocorrência de uma falha não se torne num elevado prejuízo deve ser feita uma estimativa de custos para as medidas definidas. Para a realização desses custos, o gestor deve ter em consideração a

comparação desses custos com os custos em que o estabelecimento incorreria, caso não houvesse necessidades de activar a medida em causa.

#### **6.º Definir os critérios de activação do plano**

Chegando a esta fase, o passo seguinte passa por delinear quando, como e que partes do plano serão activadas, em função das falhas verificadas.

Geralmente, a activação de um dos critérios do plano decorre do tempo máximo aceitável de permanência da falha. Aqui o objectivo é a criação de uma lista de acontecimentos que levam à activação total ou parcial do plano.

#### **7.º Teste do plano**

Por último, aconselha-se o teste ao plano de forma avaliar a capacidade que o plano de contingência elaborado tem de responder eficazmente aos requisitos de desempenho predefinidos. Em muitos casos, não é necessário o plano ser testado em todas as áreas de intervenção contudo, quando os testes são realizados devem dar um grau de segurança suficiente de forma a testar os procedimentos e corrigir eventuais erros encontrados durante esta operação.

FALHA	MEDIDA
ENERGIA ELÉCTRICA	<p>TER UM SISTEMA ALTERNATIVO DE FORNECIMENTO DE ENERGIA</p> <p>DEFINIR CLARAMENTE O PERÍODO DE AUTONOMIA QUE SE PRETENDE TER (1 HORA, 2 HORAS, ...) COM O SISTEMA ALTERNATIVO,</p> <p>IDENTIFICAR AS ÁREAS PRIORITÁRIAS DE ABASTECIMENTO DE ENERGIA.</p>
COMUNICAÇÕES	<p>TER FORMAS ALTERNATIVAS DE RECEBER E TRANSMITIR A INFORMAÇÃO: (CASO DE RECEPÇÃO DE PEDIDOS DE PRATOS)</p> <p>PAPEL</p> <p>BANDA</p> <p>DISQUETE</p> <p>CD-ROM</p> <p>ENCARAR MEIOS ALTERNATIVOS DE COMUNICAÇÃO POR FAX (POR EXEMPLO CORREIO, MENSAGEIRO, INTERNET)</p>
SISTEMA DE DETECÇÃO E COMBATE A INCÊNDIOS	<p>ESTES SISTEMAS DEVEM SER COLOCADOS EM FORMA DE CONTROLO MANUAL, DE ACESSO FÁCIL A TODOS.</p> <p>EM DETERMINADOS ESTABELECIDOS DADA A SUA LOCALIZAÇÃO E DIMENSÃO, É ACONSELHÁVEL PREVER O EVENTUAL REFORÇO DE MEIOS MECÂNICOS DE COMBATE A INCÊNDIO.</p>
RECOLHA DE LIXOS	<p>NUMA EVENTUAL HIPÓTESE DE FALHA NA RECOLHA DE LIXOS, DEVEM SER DEFINIDAS E POSTAS EM PRÁTICA, FORMAS DE ACONDICIONAR ESSES LIXOS, OU MESMO DE OS DESTRUIR, SEM PREJUÍZO PARA O MEIO AMBIENTE.</p>
SISTEMA DE REFRIGERAÇÃO	<p>DETERMINADOS EQUIPAMENTOS CARECEM, PARA O SEU CORRECTO FUNCIONAMENTO, DE DETERMINADAS CONDIÇÕES DE TEMPERATURA. DE FORMA A PREVENIR UMA EVENTUAL FALHA NOS MECANISMOS DE CONTROLO E REPOSIÇÃO DESSAS CONDIÇÕES, DEVE-SE:</p> <p>CRIAR MEIOS ALTERNATIVOS PARA FORNECER ESSAS CONDIÇÕES MÍNIMAS DE FUNCIONAMENTO;</p> <p>DEFINIR PERÍODOS MAIS CURTOS DE FUNCIONAMENTO NO SENTIDO DE MINORAR A DEGRADAÇÃO DOS GÉNEROS ALIMENTÍCIOS;</p> <p>ESTABELECEER OS PROCEDIMENTOS CASO SE VERIFIQUE ALGUMA AVARIA EM ALGUM EQUIPAMENTO.</p>
TROCA DE PRATOS DO MENU	<p>PODEM EXISTIR CERTOS GÉNEROS ALIMENTÍCIOS QUE A DETERMINADA ALTURA PODEM CONSTITUIR UMA AMEAÇA PARA A SAÚDE PÚBLICA, APRESENTANDO RISCOS DE CONTAMINAÇÕES, INTOXICAÇÕES OU ENVENENAMENTO PARA OS CONSUMIDORES. CASOS VIVIDOS AQUANDO DA CRISE DA BSE OU NITROFURANOS SÃO EXEMPLOS SUFICIENTES PARA QUE TENHAMOS EM CARTEIRA OUTROS PRATOS DE FORMA A TROCÁ-LOS DE IMEDIATO.</p>

FONTE: CESTUR

De forma geral, o plano de contingência apresenta e descreve as medidas que uma empresa deve tomar em caso de acontecimentos anómalos ao regular funcionamento, para assegurar a continuidade do serviço.

## Considerações finais

Uma das grandes necessidades dos gestores dos estabelecimentos de restauração e bebidas (ERB), passa por entender e desenvolver programas de marketing para os seus produtos e serviços. O sucesso de um ERB passa pela habilidade na construção de uma relação de satisfação com os seus clientes, daí que o conceito base do marketing passe pela identificação e satisfação das necessidades dos clientes, como um benefício.

O marketing tem um papel importante no futuro da restauração, na medida em que as pessoas têm a necessidade e o desejo de se alimentarem, sendo para isso necessário o marketing de modo a atrair os clientes e futuros clientes a escolherem este ou aquele estabelecimento em detrimento de outro. Assim, o marketing desempenha também um papel importante no que diz respeito à procura por parte de clientes, dado que existem estabelecimentos que podem satisfazer as mesmas necessidades.

O contexto político e social é cada vez mais marcado por factores de instabilidade e crise, o que afecta também os ERB. É por isso obrigatório, em tempo útil, ser melhor sucedido e eficaz aplicando ou adoptando estratégias de marketing, para garantir, a médio e longo prazo, o ganho de vantagens competitivas.

Por outro lado, aparecem cada vez mais estabelecimentos de restauração e bebidas apostados na qualidade e na diferença.

Neste sentido, o sector da restauração dedica actualmente grandes esforços no sentido de acrescentar valor aos serviços prestados aos seus clientes.

# gestão financeira

## 7.

150 AS DIFERENTES ÓPTICAS: ECONÓMICA, FINANCEIRA E DE TESOURARIA
151 DECISÕES OPERACIONAIS
153 DECISÕES DE INVESTIMENTO
155 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS
156 DECISÕES DE FINANCIAMENTO
159 PROGRAMAS E LINHAS DE APOIO AO INVESTIMENTO
160 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS
162 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DE UMA EMPRESA
163 OUTRAS FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO FINANCEIRA



inda que não constitua objectivo deste Guia converter empresários de estabelecimentos de restauração e bebidas em gestores financeiros, será pacífico aceitar como fundamental, para quem assume responsabilidades de gestão, dominar algumas técnicas e métodos de forma a poder tomar decisões correctas na condução do seu negócio.

A gestão financeira é uma das áreas funcionais da gestão, que tem como principal objectivo, a maximização do valor do negócio para os seus proprietários, obtida através de decisões de investimento, de financiamento e da própria gestão operacional.

### fontes de informação financeira

As principais fontes de informação para a gestão financeira têm como ponto de partida a contabilidade e resultam da classificação – de harmonia com Plano Oficial de Contas (POC) – e do registo dos factos patrimoniais que ocorrem durante um horizonte temporal convencionado: o ano fiscal que, na maior parte dos casos, coincide com o ano civil.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 452/99, de 5 de Novembro, o papel de responsável pela regularidade técnica, nas áreas contabilística e fiscal das empresas, é exclusivamente atribuído ao Técnico Oficial de Contas (TOC), que valida e assina todas as declarações legais e obrigatórias juntamente com os responsáveis das empresas.

O processamento de dados e de informações relacionadas com a actividade da empresa ao longo do ano tem como resultado obrigatório a elaboração de três demonstrações financeiras fundamentais para a análise e gestão do negócio, dadas as suas características e riqueza de informações. São elas:

- > O Balanço;
- > A Demonstração de Resultados; e
- > A Demonstração de Fluxos de Caixa.

O Balanço é o mapa que espelha o património da empresa em termos de bens, direitos e obrigações numa certa data, geralmente a 31 de Dezembro de cada ano. Pode ser visto como um “T”, composto por três grandes grupos: do lado esquerdo, o Activo que representa os bens e direitos que a empresa possui; do lado direito encontra-se o Passivo, composto pelas obrigações e dívidas da empresa para com terceiros, e o Capital Próprio onde se inclui o Capital Social (dos sócios/investidores), as Reservas e os Resultados. O Activo encontra-se ainda dividido em Activo Fixo e Activo Circulante, consoante o maior ou menor grau de liquidez<sup>19</sup> das contas que dele fazem parte. Do lado do Passivo utiliza-se também uma divisão em Passivo de médio<sup>20</sup> e longo prazo e Passivo Circulante ou de curto prazo. Neste caso, as contas encontram-se arrumadas do menor para o maior grau de exigibilidade.

O Balanço espelha também uma relação de igualdade traduzida na seguinte fórmula:

$$\text{Activo} = \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$$

A Demonstração de Resultados é o mapa que nos permite calcular os resultados através da diferença entre os Proveitos e os Custos respectivos. Assim, obtemos os Resultados Operacionais, os Resultados Financeiros, os Resultados Extraordinários, os Resultados antes de impostos e o Resultado Líquido do Exercício que é o indicador de performance mais utilizado relativamente ao desempenho da empresa em termos de lucro ou prejuízo.

Considera-se ainda um outro tipo de resultados: os Resultados Correntes, que resultam da soma algébrica dos Resultados Operacionais com os Resultados Financeiros e que têm a ver, como o próprio nome indica, com a actividade corrente da empresa.

É portanto possível apresentar Resultados Operacionais positivos mas revelar um Resultado Líquido negativo: basta que a componente financeira ou extraordinária supere o lucro operacional obtido. Convém por isso analisar os resultados de forma diferenciada e ver qual a contribuição de cada tipo de resultados para a obtenção do Resultado Líquido do exercício.

Finalmente, a Demonstração dos Fluxos de Caixa. O facto de uma empresa apresentar um Resultado líquido positivo (lucro) não significa que se encontre folgada em termos de recursos financeiros. A informação dada pela demonstração de fluxos de caixa permite-nos analisar como foram obtidas e utilizadas durante um determinado período as fontes de caixa<sup>21</sup>, ou seja, como foi gerado e utilizado o dinheiro durante o período em análise.

<sup>19</sup>] O GRAU DE LIQUIDEZ DIZ RESPEITO À MAIOR OU MENOR CAPACIDADE DE TRANSFORMAR AS RÚBRICAS DO ACTIVO EM DINHEIRO.

<sup>20</sup>] CONSIDERA-SE DE CURTO PRAZO SE FOR ATÉ 1 ANO E DE MÉDIO/LONGO PRAZO, SE FOR SUPERIOR.

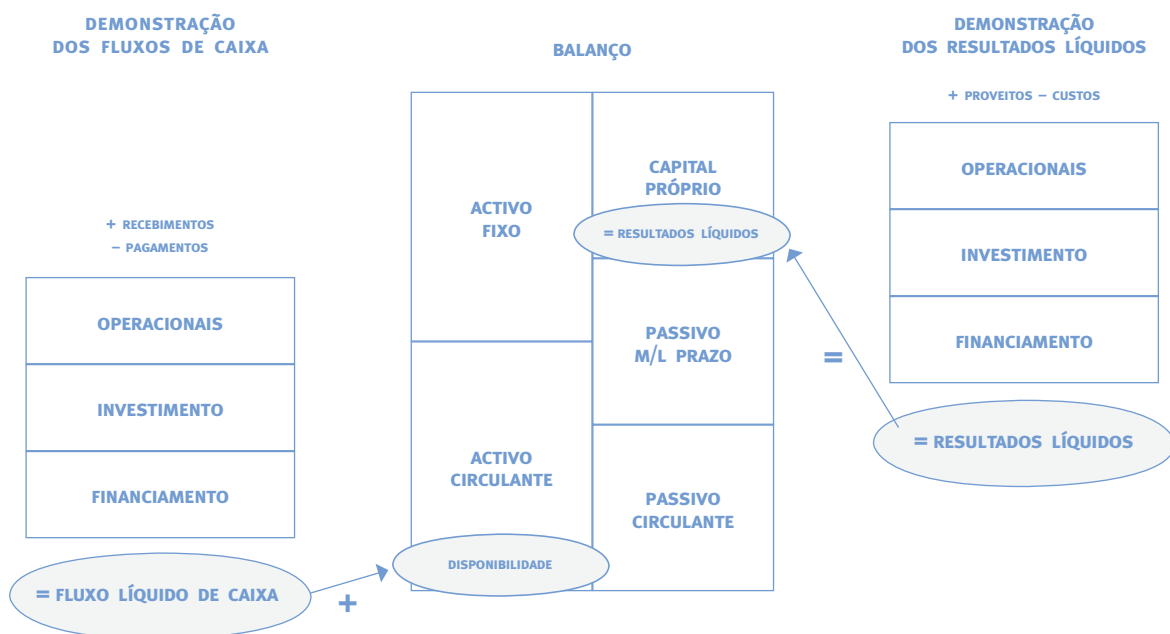
<sup>21</sup>] CAIXA – COMPREENDE O DINHEIRO EM NUMERÁRIO E EM DEPÓSITOS BANCÁRIOS IMEDIATAMENTE MOBILIZÁVEIS.

Este mapa subdivide-se em 3 partes de acordo com os seguintes tipos de actividades realizadas pela empresa:

- > Actividades Operacionais (constituem o objecto das actividades da empresa, i.e., o seu *core-business*);
- > Actividades de Investimento ou de Desinvestimento;
- > Actividades de Financiamento.

Atente-se na ligação existente entre elas:

FIGURA 18 > DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS



FONTE: CARVALHO DAS NEVES, JOÃO (2000).

Do ponto de vista da análise financeira, esta perspectiva relacional entre os três mapas abordados deve ser considerada pelo gestor antes de tomar as decisões que permitem atingir os objectivos traçados para o negócio.

A boa gestão é sobretudo feita de "bom-senso" e não de receituários mais ou menos discutíveis e contingenciais<sup>22</sup> – que o gestor antes de assinar a designada "papelada do fecho de contas" se reuna com o seu contabilista e em conjunto analisem a situação da empresa, procurando identificar pelo menos os pontos fortes e os pontos fracos do negócio não apenas na perspectiva financeira, mas também económica e de tesouraria.

<sup>22</sup> A TEORIA CONTINGENCIAL AFIRMA QUE AS CARACTERÍSTICAS DO MEIO AMBIENTE ONDE A EMPRESA SE ENCONTRA SÃO CONDICIONANTES DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS. OS ADEPTOS DESTA TEORIA DEFENDEM QUE NÃO HÁ UMA "MELHOR MANEIRA" DE GERIR, DE ESTRUTURAR A ORGANIZAÇÃO FACE A TODAS AS CONDIÇÕES; TUDO DEPENDE DAS CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE SUSCEPTÍVEIS DE INFLUENCIAR A ORGANIZAÇÃO.

## > AS DIFERENTES ÓPTICAS: ECONÓMICA, FINANCEIRA E DE TESOURARIA

Ao mencionar anteriormente as três fontes de informação disponíveis para análise e tomada de decisões – Balanço, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa, estão-se a considerar também três ópticas distintas sobre a mesma realidade empresarial, senão vejamos:

- > O Balanço espelha a posição financeira da empresa no final de cada ano e, neste caso, fala-se da óptica financeira, caracterizada pela existência de Receitas e Despesas. Este documento permite analisar a situação financeira da empresa, o equilíbrio financeiro, a solvabilidade, o endividamento, entre outros indicadores financeiros;
- > A Demonstração de Resultados dá a visão económica do negócio e neste contexto, fala-se de Proveitos e de Custos. Por intermédio deste mapa, pode ser analisada a estrutura de custos, de proveitos, de resultados, a produtividade, o valor acrescentado, entre outros indicadores e rácios;
- > A Demonstração de Fluxos de Caixa é elaborada de acordo com a óptica de tesouraria que corresponde aos fluxos de Recebimentos e Pagamentos observado ao longo do ano. Este mapa permite-nos avaliar a situação monetária do negócio e indica-nos como foram apurados os meios monetários libertos pela actividade desenvolvida no período.

Agregando o que foi referido anteriormente, podemos obter o seguinte quadro:

[QUADRO 39] > AS DIFERENTES ÓPTICAS DA GESTÃO FINANCEIRA

	ÓPTICA FINANCEIRA	ÓPTICA ECONÓMICA	ÓPTICA MONETÁRIA
<b>TIPO DE FLUXOS</b>	RECEITA ↔ DESPESA	PROVEITO ↔ CUSTO	RECEBIMENTO ↔ PAGAMENTO
<b>MAPAS</b>	BALANÇO	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	DEMONST. DE FLUXOS DE CAIXA

FONTE: CESTUR

Será que “Despesa” e “Custo” significam a mesma coisa? Obviamente que não. Realizar uma despesa significa assumir perante terceiros a obrigação de entregar imediatamente (a pronto pagamento) ou num futuro próximo (a crédito), um determinado valor sob forma monetária e a título de compensação pela aquisição de um bem ou serviço. Pode, portanto, concluir-se que a realização de uma despesa não altera o valor patrimonial da empresa, apenas a sua composição.

O mesmo não acontece se houver um Custo, pois isso significa que existiu uma variação negativa no património da empresa. De igual forma, quando se fala em Receita – que é o oposto de Despesa – não se está a aumentar o valor da empresa, mas apenas a constatar que existiu um facto modificativo do seu património. O que faz aumentar a riqueza da empresa é a existência de Proveitos, em oposição aos Custos.

Os Pagamentos e Recebimentos dizem respeito à Óptica de Tesouraria e, do mesmo modo que os conceitos de Receita e de Despesa, também estes não alteram o valor patrimonial da empresa, apenas alteram a sua composição. Estas diferentes perspectivas sobre a mesma realidade empresarial são fundamentais para avaliar o desempenho da gestão financeira e, não raro, um dos erros frequentemente cometidos é precisamente não abordar nem analisar a informação tendo em consideração as três ópticas mencionadas.

## > DECISÕES OPERACIONAIS

### a gestão de tesouraria

Este tipo de gestão desenvolveu-se a vários níveis, revelando-se uma prática relativamente complexa para quem, não tendo de dominar as técnicas financeiras, necessita de tomar as decisões correctas relativamente às origens e aplicações de meios financeiros.

Como refere Bruno Solnik, no Manual "Gestão Financeira – Conceitos e modelos essenciais", uma boa gestão de tesouraria distinguir-se-á por:

- > Uma boa organização do sistema de tesouraria, assegurando a colecta e o tratamento de previsões mensais, mesmo diárias, precisas e fiáveis, como o acompanhamento, em datas-valor<sup>23</sup>, do conjunto das contas bancárias da empresa;
- > A optimização da escolha de créditos de tesouraria em função das necessidades da empresa;
- > Uma boa gestão da caixa e das contas correntes da empresa.

Para o gestor de restauração e bebidas, a tentação de transformar a gestão de tesouraria em meros recebimentos e pagamentos é grande, até porque as receitas são praticamente liquidadas a pronto pagamento, em dinheiro vivo ou por outra forma que torna o valor imediatamente disponível na conta da empresa. Neste contexto, pode-se referir que se torna mais trabalhoso gerir a relação financeira com os fornecedores, uma vez que se recebe dos clientes a pronto, mas o prazo médio de pagamentos aos fornecedores não é necessariamente zero, aliás, preferencialmente, quanto maior, melhor!

Todavia, importa relevar que os fluxos de entrada e de saída de dinheiro se encontram interligados e o controlo dos fluxos financeiros é a base para uma boa gestão financeira que aproveita também um instrumento pouco utilizado mas eficaz: O Orçamento de Tesouraria.

A utilidade deste mapa prende-se com a necessidade do gestor conhecer, de forma antecipada, se vai ou não necessitar de mais dinheiro do que aquele que é gerado pelas operações correntes da empresa e de quanto irá necessitar em cada período, pois poderão acontecer diversas situações: falta momentânea de meios monetários, necessidades de recorrer a financiamento, excesso de dinheiro em caixa, entre outras.

Basicamente, um orçamento de tesouraria é um mapa com 12 colunas correspondentes aos 12 meses do ano e ainda uma coluna para os totais. Em linha colocam-se todos os diferentes itens que constituem os Recebimentos e os Pagamentos (que podem ser desagregados em 2 tipos: exploração e extra-exploração). Seguidamente são feitas as estimativas anuais e mensualizadas, dos valores a receber e a pagar. Importa reforçar que, para determinar o valor e o calendário de pagamento e recebimento dos respectivos itens, têm de ser consideradas as diferentes ópticas já anteriormente abordadas, pois, por exemplo, pode existir um custo que ainda não foi pago. Para a elaboração do Orçamento de Tesouraria é necessário analisar dados históricos e informação retrospectiva. Neste sentido, o contabilista poderá ser uma vez mais o elemento fundamental para consulta e disponibilização de informação.

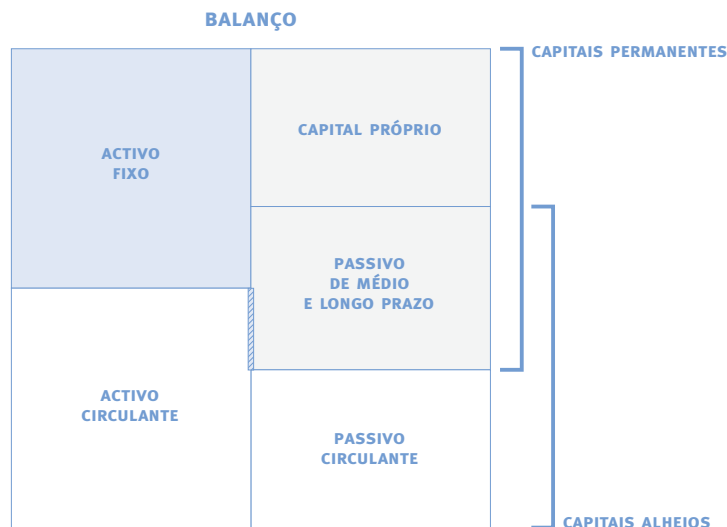
23] DATA FIXADA PELO BANCO, QUE CORRESPONDE À DATA EM QUE A OPERAÇÃO SE TORNA EFECTIVA

É raro acontecer que a tesouraria de uma empresa esteja equilibrada, ou seja, os recebimentos serem iguais aos pagamentos até porque os fluxos acontecem muitas vezes em momentos diferentes, como é o caso do negócio da restauração e bebidas. Por isso, caso haja excesso ou *deficit* de recursos financeiros, o gestor deverá optar no primeiro caso por aplicações financeiras ou antecipar pagamentos futuros (procurando obter descontos financeiros). No segundo caso, terá de recorrer a empréstimos bancários ou a outras formas de financiamento disponíveis no mercado, suprimentos dos sócios, *factoring*, letras, entre outras.

### a regra do equilíbrio financeiro

Um dos conceitos muito utilizados na gestão de tesouraria é o de Fundo de Maneio, que se traduz pela parcela dos Capitais Permanentes<sup>24</sup> que não é absorvida no financiamento do Activo Fixo, ou seja, está a financiar o Activo Circulante, como se pode ver na figura seguinte:

FIGURA 19 > ESTRUTURA DO BALANÇO



FONTE: CESTUR

24] CAPITAIS PERMANENTES = CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO DE MÉDIO E LONGO PRAZO

A existência de um fundo de maneiio (positivo) como apresenta a figura 19, poderá levar a concluir que a empresa possui excesso de liquidez, no entanto, e como refere Menezes (2001), "o Fundo de Maneio é um indicador tradicionalmente utilizado pelos credores (instituições bancárias) para a análise do risco financeiro numa perspectiva de curto prazo e tem vindo a perder importância ao longo do tempo como indicador de gestão; realmente e entre outros aspectos, não podemos ignorar a natureza e o nível de actividade da empresa, a rentabilidade e a tesouraria de exploração, que constituem factores decisivos para o equilíbrio financeiro a curto prazo.

De forma muito sucinta, pode-se afirmar que a regra do equilíbrio financeiro pressupõe uma adequação do grau de liquidez das aplicações (investimentos) ao grau de exigibilidade dos fundos utilizados para seu financiamento.

Se por exemplo, um determinado equipamento é adquirido e o seu grau de liquidez (possibilidade de se vender o equipamento e convertê-lo em dinheiro) é lento, então, a compra não deverá ser efectuada com fundos de curto prazo (p.e. empréstimos de curto prazo) mas sim com meios financeiros (crédito de médio e longo prazo) que permaneçam na empresa durante o tempo necessário para que se obtenha o retorno do investimento realizado.

Já no caso da compra de matérias-primas ou mercadorias – que faz parte do ciclo normal e corrente de operações da empresa – poder-se-á recorrer ao crédito de curto prazo pois a respectiva receita da venda será cobrada num período que permitirá pagar as dívidas contraídas. Pode-se então concluir que a regra tem subjacente o equilíbrio temporal em termos de afectação de recursos aos tipos de investimento a realizar.

## > DECISÕES DE INVESTIMENTO

Diversos autores referem nas suas obras que a política de investimentos da empresa vai determinar o seu desenvolvimento e, a prazo, o seu sucesso. Com efeito, a decisão de investir transcende a perspectiva puramente financeira do negócio e pode ser baseada em factores que se prendem com a conjuntura do mercado e com as oportunidades de crescimento que se oferecem à empresa. Saliente-se que, em geral – e em particular no caso do sector da restauração e bebidas, quanto menor for a dimensão da organização, tendencialmente maior é o carácter estratégico de cada decisão de investimento.

Toma-se portanto como dado adquirido que a decisão de investir tem subjacente o atingir de determinados objectivos estratégicos, como, por exemplo, o de crescimento, de reorganização ou de diversificação. Estas decisões passam naturalmente por um processo de análise e estudo do meio e dos factores que envolvem a empresa, com especial incidência para a concorrência e para a clientela.

Outro aspecto importante a salientar é a conveniência em avaliar a rentabilidade económica do investimento antes dos encargos financeiros que, por força dele serão suportados, ou seja, antes da decisão de financiamento por forma a comparar a taxa de rentabilidade do investimento com o seu custo de financiamento.

## tipos de investimento

Existe uma panóplia de investimentos que podem ser agregados em vários tipos. Sem prejuízo de listar exaustivamente toda a tipologia, pode-se falar em investimentos de acordo com:

### A natureza do investidor:

- > Público/estatal, privado ou parceria entre ambos

### A relação com a actividade produtiva:

- > Directamente produtivos, indirectamente produtivos ou sociais

### O objectivo do investimento:

- > Investimento de substituição, de modernização, de racionalização, de expansão, de diversificação, estratégico

### As relações entre os investimentos:

- > Independentes, mutuamente exclusivos<sup>25</sup>, complementares

### A cronologia dos Fluxos de Caixa:

- > Convencionais: se possuem um ou mais períodos de despesas a que se seguem os períodos de receita;
- > Não-convencionais: intercalam alternadamente fluxos de despesa com fluxos de receita.

## elementos dos projectos de investimento

Os investimentos são pensados para o futuro e têm subjacente um horizonte temporal diverso, incerto e, por isso mesmo, sujeito a estimativas e previsões, derivando daí a própria designação: "projectos de investimento".

Resumidamente, os vários elementos constituintes de um projecto de investimento são: o Investimento inicial, os Fluxos de Caixa<sup>26</sup> que serão gerados no futuro, a taxa de actualização, o período de vida útil e o valor residual.

Um exemplo de investimento inicial é a aquisição de um determinado equipamento ao seu valor de mercado num determinado momento.

Os fluxos de caixa são valores previsionais que resultam da diferença entre recebimentos e pagamentos relacionados com o investimento. Na prática, torna-se difícil isolar os fluxos apenas associados ao projecto, mas para avaliar a sua rentabilidade é importante que tal se verifique.

A taxa de actualização tem por objectivo actualizar os fluxos de caixa previsionais dos diferentes períodos, para o momento em que é realizado o investimento, pois uma das regras fundamentais do cálculo financeiro é a de que não se podem comparar capitais em momentos diferentes, tem de ser tudo "convertido" para a mesma base temporal<sup>27</sup>. É uma taxa composta, que resulta da combinação de três taxas: a taxa de rendibilidade mínima exigida pelos investidores<sup>28</sup>, a taxa de inflação esperada para o período e uma taxa que representa o prémio de risco do investimento.

O período de vida útil é a "vida económica" do investimento e não a sua vida contabilística ou fiscal. Por vida económica entende-se o tempo durante o qual o investimento realizado gera proveitos. Obviamente

25] DEPENDEM UM DO OUTRO E A ACEITAÇÃO DE UM DELES ORIGINA A REJEIÇÃO DO OUTRO.

26] NA TERMINOLOGIA INGLESA, DESIGNAM-SE POR: *Cash-Flows*

27] A CÉLEBRE EXPRESSÃO "TEMPO É DINHEIRO" REVELA ESTA PREOCUPAÇÃO POIS 1 € HOJE TEM MAIS VALOR DO QUE TERÁ AMANHÃ.

28] ESTA TAXA COSTUMA TER COMO REFERENCIA A TAXA DE JURO DOS TÍTULOS SEM RISCO COMO P. EX., OS BILHETES DO TESOURO.

dever-se-ão estimar os fluxos de caixa gerados para cada um dos anos que constituem esse período. O valor residual do investimento resulta do facto de, no final da sua utilização, este ainda possuir um valor de venda ou de mercado, sendo por isso considerado em termos de projecto como um fluxo positivo no último ano do período de vida útil do investimento.

Dado o carácter de incerteza e de risco inerentes aos projectos de investimento e ao facto de se estar a trabalhar para o futuro, pode-se invocar a relatividade das decisões de investimento que normalmente, passam por alguma dose de empirismo e *feeling* de quem decide, no entanto não se deve subestimar os dados e as técnicas que podem ajudar a decidir melhor pois, pelo menos, diminui-se a probabilidade de erro.

## > CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Seguidamente serão abordados, de forma sucinta, três critérios de avaliação de investimentos usualmente utilizados por entidades financiadoras que tanto poderão ser instituições bancárias como programas ou fundos de apoio geridos pelo Estado.

### o valor actual líquido - VAL

Este critério é o mais utilizado na análise de investimentos e compara o investimento realizado, com os fluxos de caixa (actualizados) gerados pelo investimento. Na folha de cálculo *Microsoft Excel*<sup>® 29</sup>, dentro das funções financeiras, pode-se ter acesso ao cálculo quase automático deste indicador.

A formula geral é:

$$VAL = -I_o + \sum_{t=0}^n \frac{\text{Fluxo de Caixa}_t}{(1+i)^t}$$

simplificando, pode dizer-se que:

$$VAL = \text{Soma dos Fluxos de Caixa actualizados} - \text{Investimento inicial } (I_o)$$

Após o cálculo deste indicador, poderão verificar-se 3 situações:

- > Se o VAL for negativo, então o projecto é considerado inviável pois nem se consegue obter o retorno do investimento;
- > Se o VAL for zero, obtém-se o retorno do investimento mas não é gerada qualquer mais-valia;
- > Se o VAL é positivo, o projecto é considerado viável pois para além de cobrir o investimento ainda liberta fundos.

### taxa interna de rentabilidade - tIR

A TIR é a taxa que iguala o VAL a zero, ou seja, considerando a cobertura total do investimento realizado e utilizando o método de interpolação linear, consegue-se saber qual a taxa de rentabilidade interna do

29] NA VERSÃO DO MS EXCEL<sup>®</sup> EM LÍNGUA INGLESA, A FUNÇÃO É: NPV, NA VERSÃO PORTUGUESA É: VAL

investimento. O interesse no cálculo desta taxa prende-se com a utilidade em compará-la com outras taxas de remuneração de aplicações financeiras (investimentos) alternativas.

Dada a inerente complexidade no cálculo desta taxa, aconselha-se a utilização do *Microsoft Excel*<sup>®</sup> pois, tal como para o VAL, possui uma função financeira que permite através da introdução das variáveis de cálculo, obter automaticamente o resultado da TIR.<sup>30</sup>

#### Período de recuperação do investimento – PRI

Este indicador, também designado *Pay-Back*, permite calcular o tempo que o investimento realizado demora a ser recuperado e tem por base a calculatória utilizada pelo VAL. Dito de outra forma, o PRI obtém-se calculando o número de anos que decorrerão até os Fluxos de Caixa actualizados e acumulados igualarem o montante do investimento inicial.

Este critério apresenta como desvantagem o facto de continuar a desprezar os fluxos de caixa gerados após o período limite, o que poderá levar as empresas a rejeitarem alguns projectos com o VAL positivo.

Como bibliografia complementar a este ponto, salienta-se o facto do ITP – Instituto do Turismo de Portugal ter iniciado em 2002 a publicação de uma colecção de guias técnicos de investimento em turismo, cuja primeira obra publicada se intitula “Plano de Negócios” e os seus objectivos são “possibilitar uma percepção dos pontos fortes e fracos, constrangimentos e oportunidades do mercado e do projecto, (...) fortalecer os conhecimentos e metodologias necessários à melhor definição do projecto de investimento e sistematiza os passos inerentes à preparação de um processo de financiamento. Esta publicação inclui um CD-ROM, composto por uma folha de cálculo para apoiar os promotores na elaboração do estudo de viabilidade económico-financeira dos seus projectos.” Através do site [www.iturismo.pt](http://www.iturismo.pt) pode ser feito o download e ter-se acesso integral à referida obra.

## > DECISÕES DE FINANCIAMENTO

Algumas das formas que permitem financiar os investimentos referidos anteriormente serão abordadas neste ponto.

À partida, apresentam-se duas fontes distintas: Capitais próprios – meios financeiros cuja origem é a própria entidade que se propõe investir; e Capitais alheios, como o próprio nome sugere, são recursos financeiros cuja propriedade é de elementos ou de instituições alheias à decisão de investimento.

Uma das primeiras questões que se colocam ao investidor/decisor é: qual a forma adequada de financiar o investimento? Caso existam meios libertos suficientes poder-se-á financiar o valor total com capitais próprios, ou não? Se não for o caso, há que recorrer a capitais alheios sob a forma de empréstimos ou de outros instrumentos de financiamento.

Atente-se no seguinte caso exemplificativo:

30] NA VERSÃO DO MS EXCEL<sup>®</sup> EM LÍNGUA INGLESA, A FUNÇÃO É: IRR; NA VERSÃO PORTUGUESA É: TIR

## [QUADRO 40] &gt; EMPRESA NÃO ENDIVIDADA VERSUS EMPRESA ENDIVIDADA

(EUROS)

	EMPRESA A	EMPRESA B
<b>GRAU DE ENDIVIDAMENTO</b>	0%	40%
<b>CAPITAIS TOTAIS</b>	150.000,00	150.000,00
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>	150.000,00	90.000,00
<b>CAPITAL ALHEIO 0=400.000</b>	0,00	60.000,00
<b>TAXA CUSTO DO CAPITAL ALHEIO (JUROS)</b>	5,00%	5,00%
<b>TAXA DE IRC</b>	30%	30%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	14.250,00	14.250,00
<b>ENCARGOS FINANCEIROS</b>	0,00	3.000,00
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS</b>	14.250,00	11.250,00
<b>IMPOSTOS SOBRE LUCROS</b>	4.275,00	3.375,00
<b>RESULTADOS LÍQUIDOS</b>	9.975,00	7.875,00
<b>RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	6,65%	8,75%

FONTE: CESTUR

Considerando por hipótese que ambas as empresas tiveram igual desempenho no negócio (o resultado operacional é igual) constata-se que a empresa B, embora endividada (recorrendo por isso ao crédito) possui uma maior rentabilidade do Capital Próprio<sup>31</sup> do que a empresa A que se auto-financiou.

Numa lógica imediatista, há a tentação de concluir que afinal é melhor financiar os investimentos com capitais alheios do que com capitais próprios, não só pelo facto da empresa apresentar uma melhor rentabilidade do Capital Próprio mas também porque não se pagam tantos impostos.

Analisando mais atentamente, pode, no entanto, verificar-se que a decisão quanto ao financiamento não é tão simples de tomar, pois o endividamento pressupõe naturalmente pagamento de juros e, neste caso, a empresa B tem de pagar 3.000 €. Aliás, atente-se que esse é um dos motivos que faz reduzir a sua conta perante o fisco! Na empresa B, se se somar o valor dos juros a pagar com o imposto que tem de entregar ao Estado, obtém-se um montante superior ao que a empresa A tem a pagar de IRC.

Por outro lado, em termos de imagem de estabilidade e de segurança perante terceiros – sobretudo fornecedores – é natural que a empresa A dê maiores garantias de solidez.

Portanto, antes de tomar a decisão de como investir, o gestor deverá estudar a estrutura de capitais da empresa, optando pela solução que menores encargos traga à empresa e satisfaça a regra do equilíbrio financeiro anteriormente referenciada.

31] A RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO É UM RÁCIO QUE SE CALCULA DIVIDINDO O RESULTADO LÍQUIDO PELO CAPITAL PRÓPRIO.

### capitais próprios

Dentro desta rubrica, o Capital Social surge como primeira grande fonte de financiamento da empresa. O Resultado Líquido, sendo positivo (lucro) pode ser outra importante fonte de autofinanciamento da empresa. Também as reservas que a empresa vai acumulando ao longo dos anos de actividade constituem recursos susceptíveis de aplicação.

- Aumentos de Capital Social – implica a alteração da estrutura do capital societário sendo solicitadas aos investidores/sócios participações no aumento do capital social da empresa para fazer face a novos investimentos.
- Prestações Suplementares – dizem respeito a entradas em dinheiro dos sócios, para reforço do capital social, que podem ser exigidas pelos próprios estatutos da empresa.

### capitais alheios

Importa desde logo fazer a distinção entre financiamento de curto prazo e financiamento de médio e longo prazo pois a regra do equilíbrio financeiro não deve ser esquecida.

Relativamente aos “produtos de financiamento no curto prazo” podem-se enumerar os seguintes:

- Dívidas a Fornecedores – reflectem um crédito concedido pelos fornecedores e constituem uma forma de financiamento em geral pouco onerosa. No entanto, se a empresa possuir liquidez suficiente para liquidar as suas dívidas, deverá ponderar a relação custo-benefício que poderá retirar de descontos obtidos devido a pagamentos antecipados;
- Dívidas de empréstimos obtidos de curto prazo – salientam-se neste caso os produtos bancários tradicionais, nomeadamente, o desconto de letras, os empréstimos de curto prazo<sup>32</sup>, o desconto de livranças, as contas correntes caucionadas, o descoberto bancário e também o *factoring*<sup>33</sup>. No entanto, não é muito comum um gestor de restauração recorrer a estes instrumentos de curto prazo pois, de acordo com o ciclo de exploração normal do negócio, (recebimentos a pronto e pagamentos a prazo) deverá ter uma tesouraria líquida positiva (excedentária).

Relativamente ao financiamento de médio e longo prazo e tendo em vista a especificidade e as características das empresas do sector da restauração e bebidas, podem enunciar-se os seguintes instrumentos:

- Suprimentos dos sócios – ao contrário das Prestações Suplementares, este instrumento configura o estabelecimento de um contrato de empréstimo entre os sócios e a empresa, que poderá implicar por parte desta não apenas a amortização do capital emprestado mas também o pagamento de juros. Este instrumento tem implícita ainda a retenção e o pagamento de imposto de capitais;
- Empréstimos de médio e longo prazo concedidos pela Banca – são os produtos tradicionalmente utilizados e resultam de negociações entre as partes relativamente ao capital a emprestar, ao período de duração do empréstimo, à taxa de juro e aos encargos financeiros inerentes (juros e outras despesas) e ao tipo de regime de amortização de capital e juros que será aplicado;
- *Leasing* – operação de financiamento de bens móveis (*leasing* mobiliário) ou de bens imóveis (*leasing* imobiliário).

<sup>32</sup>] CONSIDERA-SE CURTO PRAZO, QUANDO A DÍVIDA NÃO EXCEDE UM ANO

<sup>33</sup>] É UMA ACTIVIDADE PARABANCÁRIA EM QUE UM FORNECEDOR CEDE A UMA SOCIEDADE DE *factoring* OS SEUS CRÉDITOS DE CURTO PRAZO RELACIONADOS COM A VENDA OU PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

liário) por parte de uma entidade (a locadora) em benefício de uma empresa (a locatária). Como vantagens podem enumerar-se as seguintes:

- > Acesso relativamente fácil e simples em termos de abertura do processo;
- > O locatário não fica comprometido junto da banca;
- > Melhora a estrutura do Balanço da empresa locatária (o valor do bem é contabilizado no Activo da empresa) e também a sua liquidez;
- > Minimiza os riscos do equipamento se tornar obsoleto;
- > Evita a prestação de garantias reais.

A principal desvantagem prende-se com o facto de não se dispor da propriedade do bem durante o período contratual, que pode acontecer no final do contrato mediante o pagamento de um valor residual pré-estabelecido.

- > Aluguer de Longa Duração (ALD) e *Renting* – instrumentos relativamente recentes e que têm por base a existência de um contrato de aluguer. A diferença está em que, no *renting*, a prestação mensal que se paga pela utilização de um bem (p.ex. veículos automóveis) engloba também os serviços inerentes ao seu uso. O grande argumento a favor do *renting* é o facto do cliente pagar menos pelos serviços incorporados na utilização do bem, partindo do princípio de que existem economias de escala e um maior poder negocial da empresa de aluguer perante os prestadores de serviços. A grande desvantagem do *renting* tem a ver com valor de opção de compra do bem, que é substancialmente mais elevado do que no ALD ou no *Leasing*.

Existem ainda outras formas de financiamento, como por exemplo a possibilidade de aproveitar o mercado de capitais (Bolsa de Valores – *Euronext*) para financiamento através da emissão de acções ou obrigações, mas não as iremos abordar neste Manual, dada a especificidade do sector em análise.

## > PROGRAMAS E LINHAS DE APOIO AO INVESTIMENTO

Existe um conjunto substancial de apoios estatais aos investimento para os estabelecimentos de restauração e bebidas que serão analisados de imediato e cuja informação detalhada se encontra disponível no *website* do anteriormente designado Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (IFT), que passou recentemente a denominar-se Instituto do Turismo de Portugal (ITP). Há inclusivamente a possibilidade de formular questões sobre o investimento que se pretende realizar e saber quais os apoios que nele melhor se enquadram. Alternativamente à possibilidade de se efectuar um atendimento on-line – apresentando um caso concreto e estabelecendo um diálogo directo em tempo real com os técnicos do ITP, este instituto sugere três opções:

- > contacto telefónico com a Área de Informação (linha azul do Investidor – 808 209 209);
- > acesso no site a uma secção designada “Simule um Investimento – Descubra o Financiamento”;
- > preenchimento on-line do formulário “Ficha de Investimento”, que se apresenta na figura seguinte.

FIGURA 20 &gt; FICHA DE INVESTIMENTO (ITP)

<http://www.iturismo.pt>

## > ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

É importante que o gestor de estabelecimentos de restauração e de bebidas conheça alguns procedimentos e técnicas que permitem transformar os dados que a Contabilidade regista e fornece, em informação relevante para a tomada de decisões.

Neste contexto, o próprio contabilista – TOC poderá acrescentar valor à sua função e assumir o papel de consultor, realizando ele próprio a análise das demonstrações financeiras<sup>35</sup> e comentando-a com o gestor do negócio.

Considerando as três demonstrações financeiras fundamentais (Balanço, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxos de Caixa) podem-se realizar diversas análises tanto numa perspectiva estática como dinâmica, como, por exemplo, verificar qual o peso percentual de cada uma das respectivas rubricas

35] ESTE PROCESSO COMEÇA SER CADA VEZ MAIS UTILIZADO PELOS TÉCNICOS OFICIAIS DE CONTAS POIS ALGUNS PROGRAMAS DE CONTABILIDADE JÁ PERMITEM A ELABORAÇÃO DE ANÁLISES FINANCEIRAS.

do Balanço, no total do Activo, do Capital Próprio ou do Passivo. O mesmo pode ser analisado em relação às componentes da Demonstração de Resultados e da Demonstração de Fluxos de Caixa, e, neste caso, fala-se de uma análise vertical e estática. Se, no mesmo período de tempo, se comparar o total do Passivo com o total do Activo, então está-se a realizar uma análise horizontal.

A forma dinâmica de análise prende-se com a utilidade que existe em comparar a evolução das rubricas ao longo de períodos uniformes, meses, trimestres, quadrimestres ou anos.

O método mais utilizado para a análise financeira é o Métodos dos Rácios<sup>36</sup> pois permite relacionar rubricas das demonstrações financeiras e estabelecer comparações com a concorrência e com a média do sector. Existem estatísticas e bases de dados geridas quer por entidades públicas (Banco de Portugal) quer por entidades privadas (p.ex. Dun & Bradstreet, MOPE, etc.) que permitem comparar e analisar sectorialmente a evolução de indicadores e dos rácios. No entanto, deve-se ter cuidado com estas comparações pois podem existir rácios com a mesma designação que são construídos com diferentes variáveis.

Podem aplicar-se inúmeros indicadores e rácios, no entanto, de seguida serão apresentados apenas aqueles que se julga carecem de maior controlo:

Na perspectiva da **Gestão**:

- > Volume de Negócios: Prestação de Serviços + Vendas de Mercadorias e Produtos
- > Volume Negócios por Trabalhador: Volume de Negócios /<sup>37</sup> Número de trabalhadores
- > Resultados Líquidos: Proveitos Totais – Custos Totais – Imposto sobre o rendimento do exercício
- > Fluxo de Caixa (*Cash Flow*): Resultados Líquidos + Amortizações + Variação das Provisões
- > Capitais Permanentes<sup>38</sup>: Capital Próprio + Passivo de médio e longo prazo
- > Fundo de Maneio<sup>39</sup>: Activo Circulante – Passivo de Curto Prazo

Em relação à **Análise Económica**, identificam-se os seguintes:

- > Rentabilidade do Volume de Negócios: Resultados Líquidos / (Vendas + Prestação de Serviços)
- > Rentabilidade do Capital Próprio: Resultados Líquidos / Total do Capital Próprio
- > Rentabilidade do Activo: Resultados Líquidos / Total do Activo
- > Rotação do Activo Fixo: (Vendas + Prestação de Serviços) / Activo Fixo
- > Rotação do Activo Circulante: (Vendas + Prestação de Serviços) / Activo Circulante
- > Prazo Médio de Pagamentos: Fornecedores  $\times$  365 / (Custo Existências Vendidas + Custo Matérias Consumidas + Fornecimentos e Serviços Externos)
- > Rotação de Existências: (Custo das Existências + Custo das Matérias) / Existências

Relativamente à **Análise Financeira**, considera-se:

- > Grau de Autonomia: Total do Capital Próprio / Total do Activo
- > Solvabilidade: Total do Capital Próprio / Total do Passivo
- > Liquidez Geral: (Activo Circulante - Acréscimos) / Passivo de Curto Prazo
- > Fluxo de Caixa / Volume de Negócios: Fluxo de Caixa / (Vendas + Prestação de Serviços)

36] RÁCIO OU RAZÃO: É O QUOCIENTE ENTRE DUAS GRANDEZAS OU VARIÁVEIS.

37] A BARRA INCLINADA À DIREITA "/" REPRESENTA A OPERAÇÃO DE DIVISÃO

38] CAPITAIS PERMANENTES = CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO DE MÉDIO E LONGO PRAZO

39] TAMBÉM REFERIDO COMO A PARCELA DO ACTIVO FIXO QUE É FINANCIADA POR CAPITAIS PERMANENTES

Mesmo considerando uma análise dinâmica – que deverá ter sempre em conta no mínimo três períodos – de pouco serve o cálculo desta bateria de indicadores e de rácios se depois não se puder comparar com negócios congêneres. Neste sentido, as associações empresariais podem ter um importante papel a desempenhar junto dos seus associados, colectando a informação, tratando-a no sentido de criar parâmetros de comparação – por exemplo, criando um Balanço e uma Demonstração de Resultados para cada tipo de negócio, a partir dos dados dos associados, e que representariam a média dos valores totais. Por fim, divulgariam a informação trabalhada aos associados para assim poderem verificar a sua posição relativa.

## > AVALIAÇÃO FINANCEIRA DE UMA EMPRESA

Como refere Brandão (2001) “A avaliação de empresas é de grande importância para a tomada de decisões quer elas respeitem a investimentos ou desinvestimentos, ao planeamento financeiro estratégico, à reestruturação de empresas ou de grupos, ao planeamento fiscal, quer ainda à medida da criação da riqueza”.

A literatura financeira contempla diferentes modelos de avaliação de grande sofisticação técnica, sobretudo direccionados para as empresas que se encontram cotadas em Bolsa e em que é necessário quer da parte de quem compra, como da parte de quem possui ou vende, saber qual o valor por acção da empresa. Ora isso não se passa na grande generalidade dos negócios de restauração e bebidas e como tal a aquisição e venda deste tipo de negócios é feita numa base mais ou menos empírica e negociada entre os valores apresentados pelo comprador e pelo vendedor.

A óptica patrimonial da avaliação tem subjacente a não prossecução da actividade da empresa e é sustentada no princípio de que o valor se encontra a partir da informação contabilística e financeira existente, designadamente das três demonstrações financeiras já anteriormente abordadas. Nesta perspectiva, o valor da empresa seria o valor dos seus Capitais Próprios constantes do Balanço e sujeitos a correcção se não traduzirem a realidade da situação patrimonial, económica e financeira.

A óptica dinâmica considera que o valor da empresa é função da sua capacidade de gerar proveitos e resultados no futuro. Esses fluxos têm de ser estimados como se tratassem de uma renda perpétua e actualizados pelo custo do capital, para o momento presente. O custo de capital – apresentado sob a forma de taxa – deverá incorporar a taxa de remuneração exigida pelos investidores, a taxa de inflação média esperada e ainda uma taxa que representa o prémio de risco do negócio.

Relativamente a outros métodos que se utilizam para a avaliação, é comum utilizar-se em pequenos negócios, o Volume de Negócios mensal ou anual multiplicado por correspondentes períodos mensais ou anuais – geralmente nunca ultrapassando os 24 meses - tornando-se assim um indicador de referência para ditar o valor da sua venda.

Não havendo grande ciência neste método, ele incorpora, no entanto, o valor da carteira de clientes da empresa e, como é sabido, os clientes são a razão de ser das empresas.

## > OUTRAS FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO FINANCEIRA

A maior ou menor dimensão da empresa, o processo de negócio, as actividades desenvolvidas, os tipos de produtos e serviços, estão também relacionados com a necessidade da gestão financeira se basear não apenas nos dados da Contabilidade Geral ou Financeira, mas também na Contabilidade Analítica – referenciada por alguns autores como Contabilidade de gestão – que não sendo de carácter obrigatório, é por vezes incorrectamente menosprezada.

E, no entanto, esta Contabilidade disponibiliza informação mais rica do que a Contabilidade Geral. Por exemplo, com os registos e métodos utilizados pela Contabilidade Analítica é perfeitamente identificável qual o contributo de cada departamento ou secção para os resultados globais da empresa. E isso poderá p.ex. ditar decisões no sentido de uma maior optimização de recursos e de aumento dos níveis de eficiência produtiva.

A Contabilidade Analítica estrutura e vê a empresa como um sistema de “centros” ou secções interligadas em que são apurados individualmente custos, proveitos e resultados. Esta visão do negócio implica a existência de clientes internos que interessa satisfazer com a maior eficácia possível.

Considerando os factores já anteriormente apresentados, em geral nos estabelecimentos de restauração e bebidas, não se justifica a implementação de sistemas de contabilidade analítica, todavia, se uma empresa possuir diversos estabelecimentos e a mesma Contabilidade Geral, então faz sentido implementá-la, para conseguir analisar melhor a proveniência dos custos, dos proveitos e dos resultados, bem como identificar as diferenças entre os valores reais e os valores orçamentados, permitindo deste modo, melhorar o desempenho global da empresa.

O modelo que se segue é elucidativo da vantagem em possuir uma contabilidade analítica ou de gestão, mesmo que seja sem um elevado grau de sofisticação.

O objectivo é calcular o ponto crítico das vendas, ou seja, o ponto em que os proveitos igualam os custos e a empresa nem ganha nem perde, sendo por isso importante para o estudo da rentabilidade da empresa. Este modelo trabalha com três variáveis: Vendas, Custos fixos e Custos variáveis.

Ora, como é sabido, a contabilidade geral estrutura os custos de acordo com as contas do POC e não de acordo com a sua natureza fixa ou variável, e se se pretender aplicar o modelo do ponto crítico das vendas têm de se desagregar as contas nas duas perspectivas mencionadas.

A sua representação analítica é a seguinte:

Lucro = Vendas – Custos Variáveis Totais – Custos Fixos Totais

Vendas =  $PV_u \times Q_v$  (Preço de Venda unitário  $\times$  Quantidade vendida)

Custos Variáveis Totais =  $CV_u \times Q_v$  (Custo variável unitário  $\times$  Quantidade vendida)

Lucro =  $PV_u \times Q_v - CV_u \times Q_v - Custos Fixos Totais$

Considerando que o Lucro = 0, e resolvendo em ordem a:  $Q_v$

$0 = PV_u \times Q_v - CV_u \times Q_v - Custos Fixos Totais$

obtém-se:

$$Q_v^* = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{PV_u - CV_u}$$

$Q_v^*$  é o Ponto Crítico das Vendas (em quantidade)

$PV_u - CV_u =$  Margem de Contribuição unitária

Se se multiplicar  $Q_v^*$  por  $PV_u$ , obtém-se o Ponto Crítico das Vendas em valor.

Outro indicador interessante para o negócio, é saber a sua Margem de Segurança (MS) ou seja, qual o nível de vendas (em quantidade)  $Q$ , alcançado habitualmente pela empresa e qual a sua variação percentual em relação ao Ponto Crítico das Vendas (PCV).

$$MS = \frac{Q - Q_v^*}{Q_v^*}$$

Tendo em consideração o que foi referido anteriormente e sabendo o PCV (Ponto Crítico das Vendas), pode-se utilizar o modelo para calcular o Lucro esperado para uma determinada quantidade vendida:

$$\text{Lucro Esperado} = (Q - Q_v^*) \times (PV_u - CV_u)$$

#### Conclusão

Nesta parte do Guia Técnico procurou-se enunciar um conjunto de técnicas e regras de gestão financeira dos ERB e dadas as suas características intrínsecas, revela-se uma vez mais a necessidade de existir um franco e directo relacionamento entre o contabilista/TOC – produtor da informação financeira – e o gestor, que analisa e toma as decisões correctas para o sucesso do negócio.

Seguidamente, será analisada outra área funcional que tem vindo gradualmente a conquistar o seu espaço e se encontra transversalmente ligada a todas as outras áreas de gestão de uma empresa: A Qualidade.

# gestão da qualidade

## 8.

### 165 O QUE É A QUALIDADE

### 166 VANTAGENS DE APOSTAR NA QUALIDADE

### 167 ENQUADRAMENTO LEGAL EM PORTUGAL

### 168 A IMPORTÂNCIA DA CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE

### 169 OPÇÕES DE CERTIFICAÇÃO

### 171 MODELO DE GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA RESTAURAÇÃO

Sendo este um Guia de boas práticas de gestão para estabelecimentos de restauração e bebidas, importa salientar que têm sido produzidas algumas obras sobre Qualidade para o sector. Dado o seu carácter prático, sugere-se, entre outras, a leitura de uma obra publicada em Junho de 2002, elaborada pelo Gabinete Técnico Alimentar da ARESP – Associação dos Restaurantes e Similares de Portugal, intitulada “Higiene e Segurança Alimentar e Código de Boas Práticas”, destinada a todos os empresários e gestores do sector da restauração e bebidas.

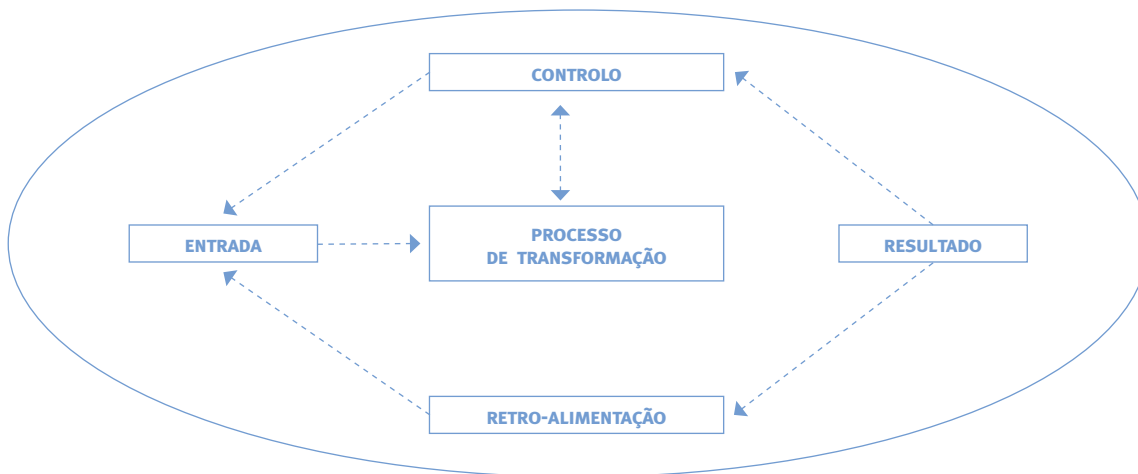
## > O QUE É A QUALIDADE

As modernas teorias de gestão consagram a empresa como um sistema aberto, que para alcançar os resultados desejados necessita de muita atenção face à qualidade das entradas (*inputs*) e ao seu processo de transformação.

É clara e inequívoca a importância da Qualidade como processo integrado de gestão que percorre transversalmente as diferentes áreas e tarefas realizadas num estabelecimento de restauração e/ou de bebidas durante a permanência do cliente. Todos os pormenores interessam na excelência do serviço a prestar com o objectivo de satisfazer e, consequentemente, de fidelizar o cliente. Neste contexto, importa reter a

premissa, já testada por diferentes autores, de que custa entre 5 a 7 vezes mais conquistar um cliente, do que mantê-lo satisfeito de forma a contribuir activa e continuada para a conta de resultados.

FIGURA 21 > ABORDAGEM DE UMA ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO



FONTE: CESTUR

De acordo com a norma NP EN 8402/96, a Qualidade é definida como o "conjunto de características e atributos duma entidade que, a preço justo, satisfaz as necessidades explícitas e implícitas do cliente". Mas quem poderá aferir se um estabelecimento possui Qualidade? os proprietários e os colaboradores? os fornecedores? os clientes? ou uma entidade externa que certifica os processos de negócio e confere de forma isenta uma garantia para o mercado?

A Qualidade tem de ser demonstrada não apenas através da certificação, mas também da existência de modelos de excelência com base na autoavaliação, da criação de uma cultura da Qualidade comum a toda a organização e sempre numa perspectiva de melhoria contínua dos métodos, das técnicas, dos procedimentos e das próprias relações de trabalho. Ela não pode ser vista como um fim em si mesmo, mas como um meio para atingir a excelência no desempenho organizacional.

## > VANTAGENS DE APOSTAR NA QUALIDADE

As vantagens na implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização decorrem, por um lado, da confiança que proporciona às entidades com quem se relaciona e, por outro, da homogeneização de processos associados à prestação dos serviços. Estas vantagens reflectem-se na conquista de novos mercados, aumento da credibilidade e confiança que os clientes depositam na organização. A título meramente exemplificativo, note-se a velocidade de penetração em novos mercados que alguns *franchisings* de restauração tiveram em todo o Mundo.

A vontade de implementar um sistema de gestão da qualidade e a respectiva certificação evidenciam, de forma credível, a competência e capacidade da organização em prestar serviços com características de qualidade. Como vantagens internas podem-se identificar as seguintes:

- > reorganização interna da empresa com vista a uma maior eficiência<sup>40</sup> na gestão, diminuindo desperdícios, tempos e custos, através da formalização e aplicação dos processos;
- > criação de um clima de motivação dos colaboradores, induzindo-os a uma maior participação a diversos níveis da empresa;
- > Contribuir para a detecção e correcção de erros, oferecendo assim maior garantia de qualidade aos clientes;
- > Fidelização dos clientes;
- > Diminuição dos custos de promoção e publicidade, pois um cliente satisfeito é um potencial promotor do estabelecimento, a custo zero.

## > ENQUADRAMENTO LEGAL EM PORTUGAL

O Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março, que define todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar, estabelece no seu artigo 3.º que as empresas do sector alimentar devem identificar todas as fases das suas actividades de forma a garantir a segurança dos alimentos e velar pela criação, aplicação, actualização e cumprimento de procedimentos de segurança adequados.

O auto-controlo na área da Restauração encontra-se consagrado na legislação nacional, não apenas através do referido diploma, mas também do Decreto Regulamentar n.º 4/99 e dadas as características do sector e a tipologia de unidades que o compõem, esta é claramente a via a seguir.

Como refere António Portela<sup>41</sup> “depois da indústria alimentar, *catering*, restauração colectiva e *fast food*, os restaurantes inseridos dentro de unidades hoteleiras são os que mais rapidamente estão a evoluir para o auto-controlo. As unidades de alojamento turístico que dispõem de área de alimentação e bebidas, têm vindo a procurar estar de acordo com a legislação, aumentando muito o número de empresas que terminam ou têm em curso processos de implementação do auto-controlo. O mesmo autor considera ainda que “a legislação em vigor se encontra totalmente desajustada à realidade de generalidade dos estabelecimentos de restauração em Portugal, que os meios de fiscalização são escassos e as equipas de fiscalização das Câmaras, na sua maioria, não tiveram formação adequada sobre a nova legislação e a interpretação que lhe deve ser dada, por forma a terem critérios de avaliação uniformes”.<sup>42</sup>

40] OBTER O MESMO RESULTADO MAS UTILIZANDO MENOS RECURSOS

41] PRESIDENTE DA COMISSÃO SECTORIAL DO TURISMO DO SPQ – SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE

42] “QUALIDADE NO TURISMO”, DOSSIER INTEGRADO NA REVISTA SINEQUANON, DEZEMBRO DE 2003.

## > A IMPORTÂNCIA DA CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE

A certificação dos estabelecimentos de restauração e bebidas é uma matéria com diversas perspectivas e abordagens, não apenas nacionais mas também internacionais.

De destacar, entre elas, a visão que defende que a certificação não pode significar um julgamento sobre a qualidade de um serviço, pois só ao cliente cabe essa tarefa. Talvez seja demasiado imperativa a validação efectuada exclusivamente pelo cliente, pois não se pode esquecer que a actividade em causa está directamente relacionada com a saúde pública, aumentando de forma significativa a responsabilidade pelo serviço prestado.

Por outro lado, existem factores que podem justificar o receio de que a certificação, ao normalizar processos e procedimentos, possa provocar:

- > barreiras à inovação e à criatividade no sector, p.ex., ao nível da gastronomia, tão elogiada pelos turistas nacionais e estrangeiros;
- > limites à diferenciação de produtos e serviços, condicionando a escolha dos clientes;

e, pelo facto de,

- > alguns aspectos dos serviços que o sector presta não serem passíveis de mensuração, não sendo, por isso, comparáveis.

Esta tese confronta a que refere: "o que não se pode medir, não se pode controlar, e o que não é controlável não é gerível".

O sistema de certificação da qualidade é necessário e importante para o sector mas tem de existir o bom senso para não balizar demasiado as actividades, tornando-o num sistema fechado e coarctando-o dos rasgos de inspiração – sobretudo ao nível da gastronomia – que têm sido um dos motes para o seu desenvolvimento.

A certificação de sistemas de qualidade começou por ser realizada inicialmente pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) que em 1996 decide terminar a sua actividade directa na certificação, passando essa função para a APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

Quando se fala em certificação de uma organização isso não é mais do que o reconhecimento formal pelo organismo de certificação (entidade externa, independente e acreditada pelo IPQ), após a realização de auditorias, de que essa organização implementou um sistema de gestão da qualidade (SGQ) e cumpre as normas aplicáveis, dando lugar à posterior emissão de um certificado comprovativo com um período de validade determinado. Esta situação é tão verdade para a certificação de qualidade com base nas normas ISO<sup>43</sup> como para qualquer outra forma de certificação que se encontre reconhecida por todos os intervenientes no processo e pelo mercado.

Tal como em outros sectores da actividade económica, a certificação tem-se vindo a acentuar também nas áreas da hotelaria e da restauração. Esse crescimento verifica-se tanto ao nível da formação profissional como das instalações e equipamentos, do atendimento ao público, do ambiente, da qualidade dos

<sup>43</sup>] ISO SIGNIFICA INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION E É O ORGANISMO MUNDIAL DE NORMALIZAÇÃO.

seus produtos, da higiene e segurança no trabalho ou da própria gestão da empresa e a sua importância justifica-se pela especificidade do negócio, pois o fornecimento e o consumo acontecem no mesmo momento tornando qualquer procedimento incorrecto imediatamente visível aos olhos do consumidor. Por outro lado, a satisfação das exigências dos clientes, num ambiente altamente concorrencial, conduz naturalmente à aposta na qualidade que a certificação permite tornar visível.

## > OPÇÕES DE CERTIFICAÇÃO

Até à data, a certificação dos sistemas de qualidade dos ERB tem passado por iniciativas associativas, visando a criação de marcas de garantia de qualidade numa base regional, mas num contexto mais alargado da melhoria da oferta turística, o próprio Governo está empenhado no incremento da qualidade deste sector, tanto na dimensão da sua prestação – é uma área em que a actividade turística se alia directamente à saúde pública aumentando significativamente a responsabilidade – como na genuinidade, excelência e higiene dos bens alimentares e dos outros produtos que utiliza.

A criação de uma marca de qualidade nas áreas de vocação e relevância turística, identificando os estabelecimentos que efectivamente observam as exigências da lei e do mercado quanto à prestação do serviço, será uma clara vantagem competitiva para os ERB, no entanto, como têm referido os dirigentes associativos do sector, o sucesso de um programa de qualidade só se obtém se existir participação activa dos empresários e o próprio sistema for voluntário, motive a adesão e premeie a excelência.

### programa “selecção 2004”

A ANRET – Associação Nacional das Regiões de Turismo e a ARESP – Associação da Restauração e Similares de Portugal, em parceria com o Ministério da Economia, desenvolveu um programa denominado “Selecção 2004”, cujo objectivo se traduziu na criação de parâmetros de referência e na selecção de estabelecimentos de restauração e bebidas que assegurassem a higiene e a segurança alimentar, a não inflação dos preços e a qualidade da prestação do serviço e de informação aos clientes e turistas, no contexto da promoção e da realização do Campeonato Europeu de Futebol em Portugal – Euro2004 .

O “Selecção 2004” deu aos consumidores a possibilidade de escolha entre um conjunto de estabelecimentos que voluntariamente se inscreveram no programa, se submeteram a auditorias sem aviso prévio e foram avaliados por técnicos de reconhecida competência para verificar o cumprimento dos rigorosos critérios a que foram submetidos.

Para os consumidores, o símbolo “Seleção 2004” é uma garantia de que existem estabelecimentos de restauração e bebidas que:

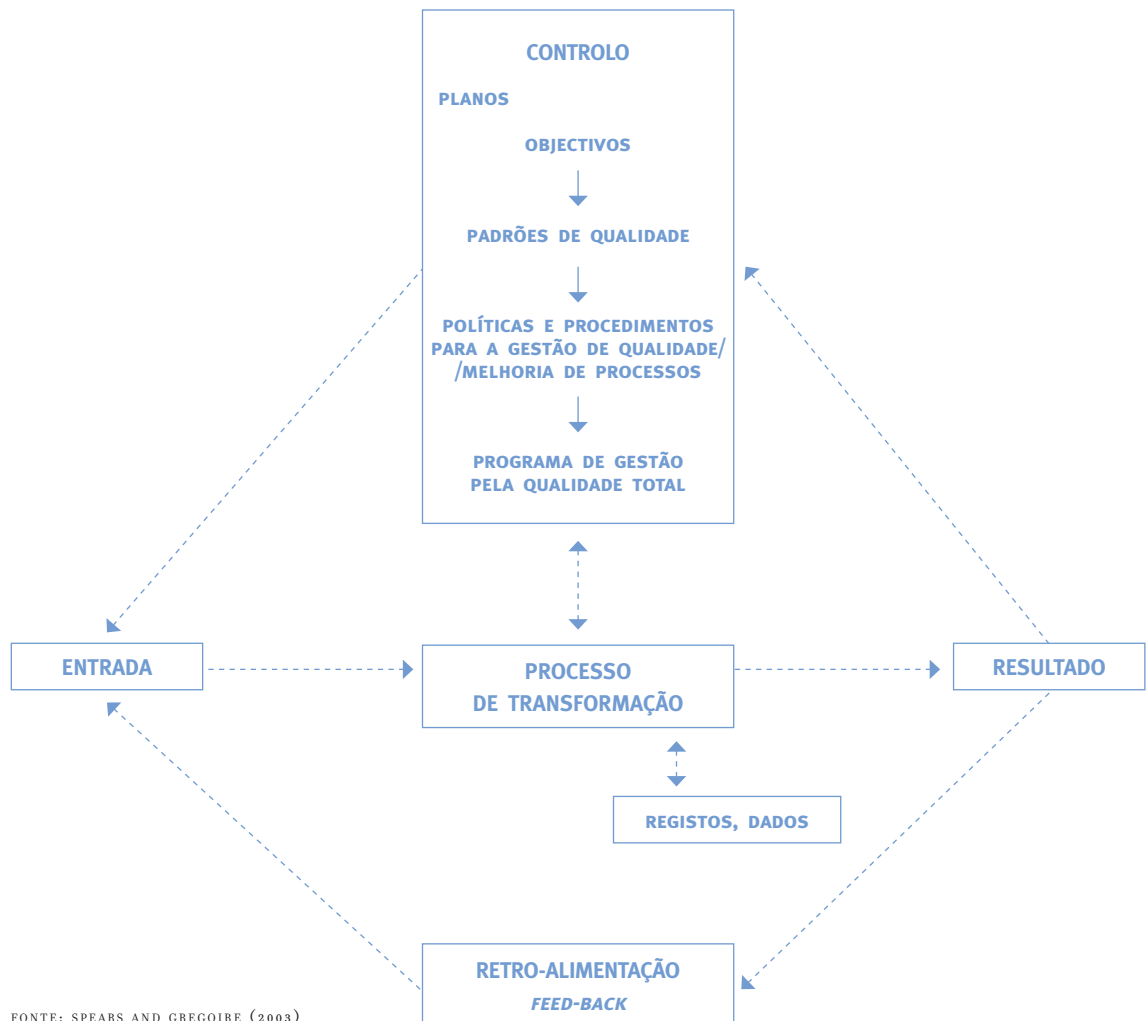
- > são credíveis;
- > as refeições ou os consumos são seguros;
- > se sujeitam a auditorias periódicas;
- > possuem irrepreensíveis condições de higiene das instalações, equipamentos e utensílios (cozinha, copa, casa de banho, armazém, sala, entre outros);
- > a higiene é mantida na preparação e confecção dos alimentos;
- > há segurança na conservação dos alimentos;
- > se preocupam e garantem a higiene e saúde dos seus colaboradores;
- > têm uma gestão qualificada;
- > o serviço é agradável;
- > os sistemas de segurança são adequados;
- > irão obter um maior grau de satisfação.

A designação de uma rede classificada “Seleção 2004” foi utilizada para promover a prestação de uma oferta de qualidade – fazendo analogia às praias, como se de uma bandeira azul se tratasse – de refeições seguras e boa confecção, que permitisse aumentar o volume de negócios no plano imediato e também criar o gosto pela gastronomia portuguesa.

## > MODELO DE GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA RESTAURAÇÃO

A figura seguinte apresenta um modelo que enfatiza a gestão da Qualidade e a melhoria de processos num sistema de restauração, como componente da "última" função do ciclo de gestão designada por: Controlo.

FIGURA 22 > MODELO GQT NA RESTAURAÇÃO



FONTE: SPEARS AND CREGOIRE (2003)

Os objectivos organizacionais a atingir são sempre o ponto de partida para a implementação de um programa de gestão pela qualidade total e são a base para a definição de padrões de melhoria dos processos de negócio. A chave para o êxito de um programa deste tipo é a contínua monitorização e avaliação com vista a determinar se a Qualidade é mantida em todos os aspectos das tarefas e das operações realizadas.

Os mecanismos de retro-alimentação (*feed-back*) do sistema são muito importantes para o fornecimento de informações sobre a qualidade dos processos e dos produtos e, neste contexto, assumem particular importância os clientes e os colaboradores da empresa.

Deming, considerado um dos principais *gurus* a nível mundial do movimento da gestão pela qualidade total, propôs há quase 20 anos um conjunto de 14 pontos para ajudar as empresas a aumentar a sua qualidade, que ainda hoje se mantém válido e constitui certamente um bom referencial para a criação de sistemas de gestão de qualidade:

1. Criar uma visão consistente para a melhoria de produtos e serviços;
2. Adotar uma nova filosofia de qualidade e assumir a sua liderança na empresa;
3. Eliminar a dependência da inspeção/auditoria como via para atingir a qualidade;
4. Terminar com a prática de selecção de fornecedores a partir unicamente do critério-preço;
5. Melhorar continuamente os processos e os sistemas de produção e de serviços;
6. Promover e instituir a formação e aprendizagem no local de trabalho (*on-the-job*);
7. Desviar o foco da quantidade de produção para a qualidade de produção;
8. Gerir sem medos evitando usar um estilo autocrático;
9. Quebrar as barreiras que possam existir entre áreas funcionais de trabalho ou departamentos;
10. Eliminar slogans ou campanhas baseadas na imposição de metas;
11. Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos;
12. Não classificar o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por *ranking's* ou sistemas de mérito;
13. Criar um ambicioso programa de formação para todos os trabalhadores que promova a sua "auto-melhoria";
14. Certificar-se de que todos os colaboradores se encontram motivados para respeitar e cumprir os 13 pontos precedentes.

O desafio foi lançado por DEMING em 1986 e a sua Cartilha para a Qualidade apresenta um conjunto de regras da boa gestão, na senda da excelência. Cabe aos gestores o papel de decidir o que fazer e como fazer, para melhorar a performance do seu negócio, sendo certo que, havendo Gestão de Qualidade, todos os *stakeholders*<sup>44</sup> têm a ganhar.

<sup>44</sup>] TODAS AS PARTES INTERESSADAS NA EMPRESA, COMO POR EXEMPLO.: INVESTIDORES, CLIENTES, FORNECEDORES, COLABORADORES E O ESTADO.

# planeamento e abertura de um ERB

## 9.

173 REQUISITOS DE LOCALIZAÇÃO

175 PLANO DE ACESSO

176 PLANO DE CIRCULAÇÃO

176 ABERTURA DE UM ESTABELECIMENTO DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS

177 O LICENCIAMENTO



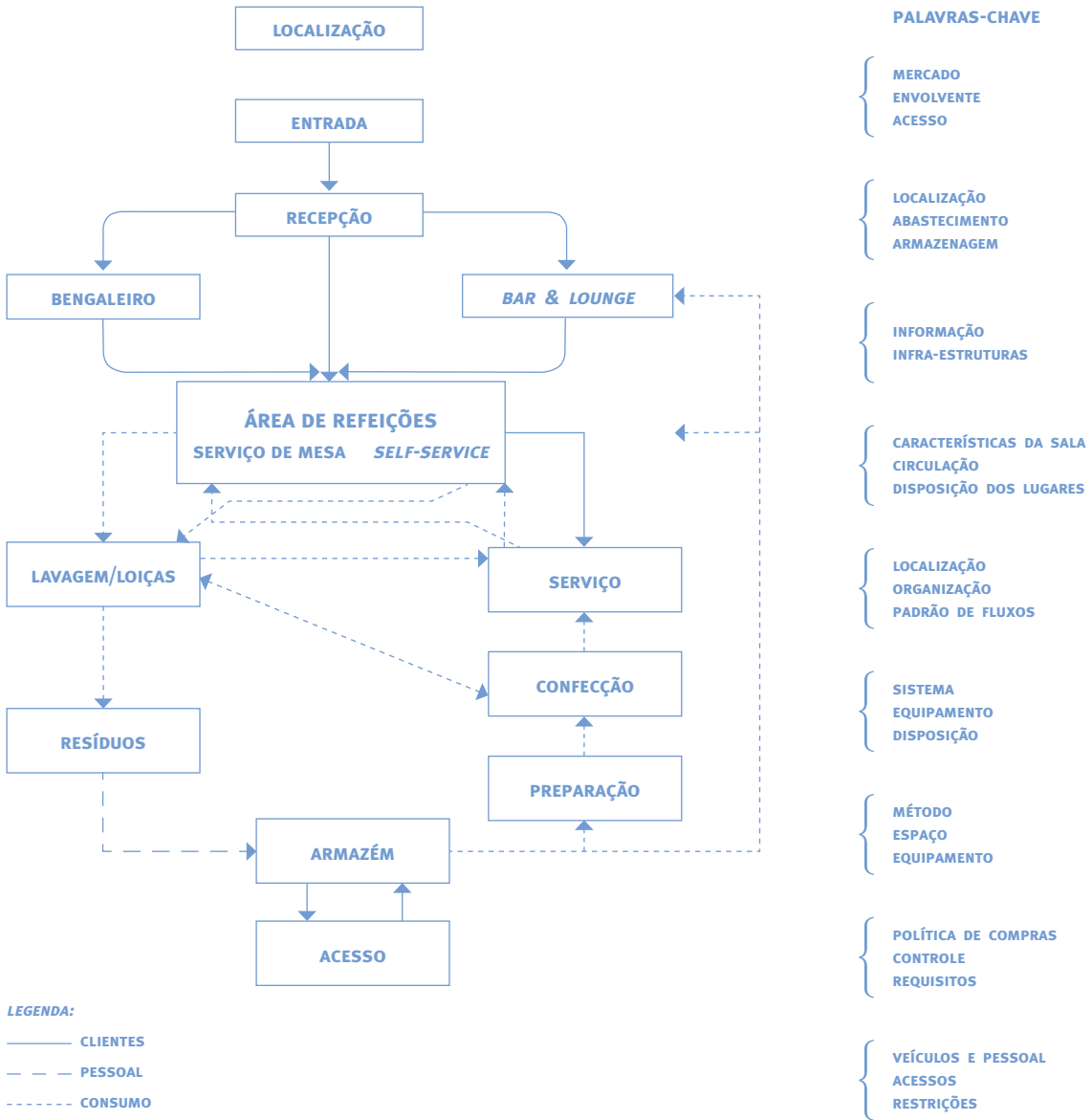
fase de planeamento relacionada com a abertura de um novo Estabelecimento de Restauração e Bebidas (ERB) exige uma reflexão onde devem ser valorizadas todas as necessidades e prioridades subjacentes à tipologia pretendida. As questões directamente relacionadas com o dimensionamento, utilização do espaço físico e relações funcionais de operação (preparação, serviço e área de refeições) devem sempre ser equacionadas. Posteriormente à sua validação poderão ser ordenadas segundo uma sequência própria conforme exemplifica a figura da página seguinte.

### > REQUISITOS DE LOCALIZAÇÃO

A localização é um factor vital no sucesso ou insucesso de um ERB e deverá estar em consonância com um conjunto de requisitos tais como: mercado potencial, sustentabilidade e possibilidade de desenvolvimento. De um modo geral os ERB devem estar associados a centros de interesse e actividades que atraiam pessoas. A procura de uma localização adequada é fundamental e deverá ser rigorosa no sentido de garantir a viabilidade económica do estabelecimento. Dos vários requisitos de localização a considerar podem destacar-se:

> O **enquadramento paisagístico/vista** é um factor importante, podendo ser

FIGURA 23 > FLUXO DE OPERAÇÕES



ADAPTADO DE FRED LAWSON, 1994

determinante consoante a tipologia do estabelecimento ou período de funcionamento. Sempre que um estabelecimento beneficie de um enquadramento paisagístico agradável e repousante (proximidade de uma área florestal, jardim ou plano de água p.e.) deverá incorporar este aspecto na decoração da(s) sala(s), design e disposição do mobiliário. Os recursos estéticos e técnicos disponibilizados pela Arquitectura de Interiores permitem recriar de forma artificial uma determinada paisagem ou ambiente pretendido no interior/exterior do estabelecimento.

- > A **fachada exterior** desempenha igualmente um papel importante na atracção e captação de clientes. O design exterior deve:
  - Transmitir uma ideia;
  - Despertar interesse;
  - Identificar a tipologia.

Para os estabelecimentos que privilegiem padrões elevados e para que possam sugerir uma imagem de exclusividade será aconselhável alguma descrição que se poderá basear numa fachada mais tradicional.

- > A **iluminação exterior** para além da sua função óbvia, é também usada para que o estabelecimento se torne mais notado/visível, sendo desta forma mais apelativo convidando o cliente a entrar. A iluminação para além da noção de segurança e confiança pode criar a atmosfera necessária para uma refeição agradável.
- > A **publicidade exterior** quando aplicada no espaço público na frente de um edifício requer as devidas autorizações do condomínio. Para além deste aspecto quando se trata de reclamos luminosos deverão ainda contemplar as disposições camarárias para este efeito.

## > PLANO DE ACESSO

Os pontos de entrada devem estar devidamente assinalados, ser seguros e apropriados para o efeito. Como regra podem contemplar-se as seguintes situações:

- > Clientes que chegam ao estabelecimento a pé, de carro ou em transporte público;
  - Clientes internos provenientes de outras áreas do edifício;
  - Entrada do pessoal;
- > Entrega de mercadorias – géneros alimentares, bebidas, lavandaria, equipamentos e outros serviços;
  - Resíduos e lixos – recolha e depósito.
- > A **entrada principal** deve estar bem definida e possibilitar uma panorâmica do interior do estabelecimento.
- > O **estacionamento de automóveis** está sujeito a um conjunto de condicionantes dependentes das características do local/edifício bem como dos requisitos exigidos pelas Autarquias Locais. A instalação de um parque de estacionamento pressupõe: a aquisição do terreno, eventual realização de terraplanagens, construção de um sistema de drenagem de águas pluviais e marcação e iluminação do espaço. Considerando estes pressupostos conclui-se que a construção de uma infra-estrutura desta natureza é onerosa.
- > Os **abastecimentos** de géneros alimentares, bebidas, equipamentos e prestação de outros serviços (lavandaria por exemplo) devem efectuar-se em separado do acesso reservado aos clientes.

- Os requisitos relativos à **entrada do pessoal** dependem da dimensão e natureza do estabelecimento. Nos hotéis e em estabelecimentos de restauração e bebidas de grande dimensão há habitualmente uma entrada separada para o pessoal onde é feito o controle/supervisão de assiduidade.
- As principais **saídas de emergência** deverão estar correctamente identificadas. Todos os locais usados como meios de saída (escadas, corredores e portas) deverão respeitar os requisitos de segurança relativamente à sua localização, construção, design e revestimento das paredes.

## ➤ PLANO DE CIRCULAÇÃO

Compreende a análise de todos os movimentos prováveis dos clientes e pessoal com o intuito de determinar a melhor disposição do mobiliário/equipamento e de causar a menor perturbação ao cliente. Esta análise deverá prever as situações de lotação máxima do estabelecimento, garantindo a funcionalidade do serviço e a consequente satisfação do cliente.

O cruzamento dos diferentes níveis de planeamento, anteriormente referidos, permitirá a utilização de novas fórmulas de desenho e construção com recurso a novos materiais, permitindo tornar mais atractivos os estabelecimentos de restauração e bebidas. O apoio/aconselhamento técnico especializado é indispensável na fase de instalação, dimensionamento e distribuição do espaço físico, circuitos de funcionamento bem como nos equipamentos e materiais. A ARESP disponibiliza para este efeito, aos seus associados, o Gabinete de Arquitectura, Decoração e Equipamentos.

## ➤ ABERTURA DE UM ESTABELECIMENTO DE RESTAURAÇÃO E BEBIDAS

Após a definição do conceito de negócio, o promotor/investidor tem pela frente um conjunto de tarefas a realizar tendo em vista a abertura do ERB. No caso de decidir criar e manter-se sozinho no negócio, pode fazê-lo através da figura de ENI<sup>45</sup> – “Empresário em Nome Individual”, caso contrário, poderá escolher de acordo com os seus interesses, qual das opções lhe convém em termos de sociedade:

### sociedade por quotas:

Capital social – mínimo 5.000 euros;

Capital social dividido em quotas, a cada sócio fica a pertencer uma quota (correspondente à entrada).

### sociedade unipessoal por quotas:

É constituída por um único sócio, pessoa singular ou colectiva, que é titular do capital social (5.000 euros);

45] A GRANDE DESVANTAGEM DO ENI É QUE EM TERMOS DE RISCO DE NEGÓCIO, O PATRIMÓNIO DO EMPRESÁRIO TAMBÉM RESPONDE POR EVENTUAIS DÍVIDAS. NUMA SOCIEDADE APENAS O PATRIMÓNIO DA SOCIEDADE RESPONDE PERANTE TERCEIROS.

Existem mais três tipos de empresas que se podem constituir, mas, à excepção da sociedade anónima que implica certos procedimentos próprios de uma pequena ou média empresa e cujo capital social mínimo é de 50.000€, as outras duas – Sociedade em Nome Colectivo, e Sociedade em Comandita, não têm grande representatividade no sector da restauração e bebidas.

Para constituir uma sociedade, a forma mais expedita de o fazer, será através da visita aos Centros de Formalidade de Empresas (CFE) cujo objectivo é prestar informações no sentido de facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas, pois encontram-se situados num único local e possuem diversas delegações de organismos da Administração Pública. O site dos CFE possui explicação detalhada sobre a criação de empresas e quais as etapas a percorrer de acordo com o tipo de sociedade que se pretenda constituir. (Vd. p.f. [www.cfe.iapmei.pt](http://www.cfe.iapmei.pt))

Em todo o caso, de forma resumida, os passos a efectuar para constituir uma empresa são os seguintes:

#### **Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC)**

1.º – Pedido de Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação de pessoa colectiva e do Cartão provisório de Identificação de Pessoa Colectiva.

#### **Cartório Notarial**

2.º – Marcação da escritura pública

3.º – Celebração da escritura pública

#### **Direcção Geral dos Impostos**

4.º – Declaração do início de actividade

#### **Conservatória do Registo Comercial**

5.º – Requisição do Registo comercial, publicação no Diário da República e inscrição no RNPC

#### **Centro Regional da Segurança Social**

6.º – Inscrição na Segurança Social

## > O LICENCIAMENTO

O pedido de licenciamento ou autorização para a realização de obras de edificação de estabelecimentos de restauração e de bebidas deve ser organizado segundo a portaria 1110/2001 de 19.09, apresentando os documentos que se aplicam a cada caso.

O licenciamento ou autorização carece sempre de parecer do Serviço Nacional de Bombeiros, da Autoridade de Saúde e do Governo Civil, este último, no caso de não ter existido pedido de informação prévia ou do seu prazo de validade ter expirado. Os pareceres destas entidades, quando desfavoráveis, são vinculativos.

Nos estabelecimentos que disponham de instalações destinadas a fabrico próprio de pastelaria, panificação e gelados carece ainda de parecer da entidade competente no âmbito das instalações eléctricas.

Os prazos relativos à tramitação processual são idênticos aos da informação prévia, com excepção do prazo que diz respeito à deliberação final da Câmara Municipal sobre o projecto de arquitectura, que são 30 dias.

Sintetizando, os passos a dar são:

**Primeiro:** Entrega na Câmara Municipal (CM) do Projecto de Arquitectura.

**Segundo:** Após aprovação do Projecto de Arquitectura podem ser solicitados os Projectos das Especialidades.

**Terceiro:** Entrega na C.M. dos Projectos das Especialidades.

**Quarto:** Início da obra (aquisição do Livro de Obra) e conclusão da obra.

**Quinto:** Pedido de Fiscalização à C.M.

**Sexto:** Parecer positivo da fiscalização da C.M. (implica a apresentação das telas finais).

**Sétimo:** Pedido de Licença de Utilização.

#### Notas Finais

Na reflexão global ao trabalho desenvolvido, na forma de um Guia Técnico de Investimento, poder-se-á destacar a satisfação da equipa que viabilizou este projecto pelo contributo, ainda que modesto, para uma maior divulgação e acesso facilitado a conhecimentos específicos vitais para a gestão de sucesso num ERB.

A leitura dos conteúdos sugeridos, poderá ser um ponto de partida para a prossecução dos objectivos relacionados com a qualificação dos ERB.

Para além do gestor, já em pleno exercício de funções, e considerando a sistematização da informação apresentada, poderá o presente estudo auxiliar também estudantes, monitores e docentes, de cursos directa ou indirectamente relacionados com esta área técnica, no desempenho das suas actividades escolares/lectivas.

# bibliografia

**BIOSCA, Dómenec** (2003), 100 *Ideas para Atraer Clientes a un Restaurant*, Ediciones Gestión 2000, Espanha

**BOELLA, M.J.** (1992), *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, Stanley Thornes Publishers, 5th Edition, Avon.

**BORGES, António, RODRIGUES, Azevedo, MORGADO, José** (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Edição Overgest, ISCTE, Lisboa.

**BRANDÃO, Elísio** (2001), *Finanças*, Edição do Autor, Distribuidora Porto Editora, Porto.

**CAMPOS E CUNHA, Rita** (1992), *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Coleção Aprender, Lisboa.

**CARVALHO DAS NEVES, João** (2000), *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*, Texto Editora, Vol.I, Lisboa.

**CHIAVENATO, Idalberto** (1991), *Recursos Humanos na Empresa*, Editora Atlas, Vol. 4, São Paulo.

**CHIAVENATO, Idalberto** (1991), *Recursos Humanos na Empresa*, Editora Atlas, Vol. 5, São Paulo.

**CHIAVENATO, Idalberto** (1994), *Recursos Humanos na Empresa – Pessoas, Organizações e Sistemas*, Editora Atlas, 3.ª Edição, Vol.1, São Paulo.

**COSTA, Horácio, RIBEIRO, Pedro Correia** (1998), *Criação e gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*, Editora Lidel, Vol.I, Lisboa.

**COSTA, Horácio, RIBEIRO, Pedro Correia** (1998), *Criação e gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*, Editora Lidel, Vol.II, Lisboa.

**CRACKNELL, H. L.; NOBIS, G.** (1996), *Manual Prático do Serviço de Restauração*, Edições CETOP, Mem Martins.

**DEV, Chekitan, S., BROWN, James R., LEE, Dong-Jin Lee** (2000), *Managing Marketing Relationships*, Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, pp. 10-20. Higiene e Segurança Alimentar – Código de Boas Práticas (2002), Associação de Restauração e Similares de Portugal (ARESP), Lisboa.

*Estatísticas das Empresas – Hotéis, Restaurantes e Agências de viagens e turismo*, (2001) Instituto Nacional de Estatística (INE), Lisboa

*Estatísticas das Empresas – Hotéis, Restaurantes e Agências de viagens e turismo*, (2002) Instituto Nacional de Estatística (INE), Lisboa

**JANEIRO, Joaquim António** (1991), *A arte e a ciência dos modernos serviços de restauração*, Edições CETOP, Mem Martins.

**JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho das, RODRIGUES, José Azevedo** (2002), *O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*, 4.ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.

**KOTLER, Philips** (1997), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International, Inc. 9th Edition.

**LAWSON, Fred** (1994), *Restaurants, Clubs and Bars – Planning Design and Investment for Food Service Facilities*, Architectural Press, Butterworth-Heinemann, Great Britain

**LEWIS, Robert C., CHAMBERS, Richards E.** (1999), *Marketing Leadership in Hospitality*, Wiley & Sons, 3rd Edition, New Jersey.

**LYNN, Michael** (2001), *Restaurant Tipping and Service Quality*, Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, pp.14-20.

**MENEZES, Hélder Caldeira** (2001), *Princípios de Gestão Financeira*, 8.<sup>a</sup> edição, Editorial Presença, Lisboa.

**McVETY, Paul J.,**

**WARE, Bradley J.,**

**LÉVESQUE, Claudette** (2001), *Fundamentals of Menu Planning*, Wiley & Sons, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey

**MILLER, Jack.**

**E., WALKER, John, R. e**

**DRUMMOND, Karen Eich** (2001), *Supervision in the hospitality industry*, Wiley & Sons, 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey.

**MILLER, Jack., et al** (2005), *Food and Beverage Cost Control*, Wiley & Sons, 3<sup>rd</sup> Edition, New Jersey.

**NAGLE, Thomas T., and Reed K.**

**HOLDEN.** (2002) *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Third Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

**CAMÓS, Josep María Vallsmadella.**

(2002) *Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes*, Pearson Educación, Madrid.

**NEVES, João Carvalho das.** (2002),

*Avaliação de Empresas e Negócios*, Editora McGraw-Hill, Lisboa.

**PAVESIC, David V. and MAGNANT.**

(2005) *Fundamental Principles of Restaurant Cost Control*, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey

**PÜMPIN, Cuno.** (2000), *Manual de*

*Gestão para as Pequenas e Médias Empresas*, Editora Monitor, Lisboa.

**REID, Robert. D.,**

**BOJANIC, David. C.** (2001),

*Hospitality Marketing Management*, Wiley & Sons, 3<sup>rd</sup> Edition, New Jersey.

**RILEY, Michael** (1991), *Human*

*Resources Management - a guide to personnel practice in the hotel and catering industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

**ROCHAT, Michel** (2000), *Marketing y*

*Gestión de la Restauración*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

**SHOCK, Patti,**

**BOWEN, John e**

**STEFANELLI, John** (2004), *Restaurant - Marketing for Owners and Managers*, Wiley & Sons, New Jersey.

**SIGUAWAND, Judy, A.,**

**ENZ, Cathy, A.** (1999), *Best Practices in Marketing*, Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, October pp. 31-43.

**SOLNIK, Bruno** (1995), *Gestão Financeira – Conceitos e modelos essenciais*, Publicações Europa-América, Lisboa.

**SPEARS, Marian C.,**

**GREGOIRE, Mary B.** (2003), *Food Service Organization*, Pearson, Prentice Hall 5<sup>th</sup> Edition New Jersey.

**STEVENS, Pete.**

**KNUTSON, Bonnie e**

**PATTON, Mark** (1995), *Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants*, Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly, April pp.56 – 60.

**ZEITHAML, Valerie A; e**

**BITNER, Mary Jo.** (1996), *Services Marketing*, MacGraw – Hill, New York.

**WOODS, Robert H.** (1997),

*Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute, AH&MA, 2<sup>nd</sup> Edition, Michigan.

# índice de quadros

016	>[QUADRO 1]	Os ERB em Portugal
024	>[QUADRO 2]	Repertório de fichas técnicas
026	>[QUADRO 3]	Ficha Técnica
029	>[QUADRO 4]	Relação entre Custo da Comida (%) e Multiplicador
034	>[QUADRO 5]	Tabela de desperdícios
035	>[QUADRO 6]	Cálculo do preço líquido
036	>[QUADRO 7]	Teste do cortador
044	>[QUADRO 8]	Análise ABC
047	>[QUADRO 9]	Capacidade teórica de um restaurante
057	>[QUADRO 10]	Engenharia de menus
064	>[QUADRO 11]	Cálculo do resultado
065	>[QUADRO 12]	Períodos do orçamento
066	>[QUADRO 13]	Orçamento de 1 mês
068	>[QUADRO 14]	Orçamento anual
071	>[QUADRO 15]	Histórico de vendas
071	>[QUADRO 16]	Histórico de vendas por períodos do dia
072	>[QUADRO 17]	Histórico das vendas, variação em euros e em percentagem
091	>[QUADRO 18]	Cursos de Formação na área da hotelaria e restauração (Ministério do Turismo)
091	>[QUADRO 19]	Cursos de Formação na área da hotelaria e restauração (IEFP)
092	>[QUADRO 20]	Cursos de Formação na área da hotelaria e restauração
093	>[QUADRO 21]	Correspondência de carteiras profissionais a certificados de aptidão profissional
098	>[QUADRO 22]	Conhecimento da empresa e ficha descritiva
099	>[QUADRO 23]	Check list de análise
100	>[QUADRO 24]	Fatores macro ou contextuais
100	>[QUADRO 25]	Fatores micro ou transaccionais
101	>[QUADRO 26]	Análise SWOT (quadro resumo)
103	>[QUADRO 27]	Análise comparativa da concorrência
104	>[QUADRO 28]	Pontos fortes e fracos do estabelecimento e a concorrência
105	>[QUADRO 29]	Coefficiente de força no mercado
106	>[QUADRO 30]	Posição integral dos concorrentes com melhor posicionamento
106	>[QUADRO 31]	Tabela descritiva de oportunidades e ameaças
110	>[QUADRO 32]	Tipologias de clientes
111	>[QUADRO 33]	Estilos de cliente
116	>[QUADRO 34]	Análise à concorrência - comparação de preços (Euros)
117	>[QUADRO 35]	Matriz Preço - Qualidade
121	>[QUADRO 36]	Diversas formas de comunicar
141	>[QUADRO 37]	Questionário de qualidade
145	>[QUADRO 38]	Exemplos de falhas e medidas
150	>[QUADRO 39]	As diferentes ópticas da gestão financeira
157	>[QUADRO 40]	Empresa não endividada versus empresa endividada

# índice de figuras

021	>[FIGURA 1]	Ciclo de Controlo em comidas e bebidas
031	>[FIGURA 2]	Inovação e desenvolvimento de iguarias
052	>[FIGURA 3]	Formatos de cartas
057	>[FIGURA 4]	Engenharia de menus
074	>[FIGURA 5]	Principais passos na análise de funções
079	>[FIGURA 6]	Planos de substituição
082	>[FIGURA 7]	Fases do processo de selecção
085	>[FIGURA 8]	Ciclo do desempenho
125	>[FIGURA 9]	Esquema de marketing directo
132	>[FIGURA 10]	Dimensões de desempenho
132	>[FIGURA 11]	Objectivo do modelo dos GAPs
133	>[FIGURA 12]	Modelo dos Gap's
134	>[FIGURA 13]	GAP 1
135	>[FIGURA 14]	GAP 2
137	>[FIGURA 15]	GAP 3
139	>[FIGURA 16]	GAP 4
139	>[FIGURA 17]	GAP consumidor
149	>[FIGURA 18]	Demonstrações financeiras
152	>[FIGURA 19]	Estrutura do Balanço
160	>[FIGURA 20]	Ficha de Investimento (IFI)
166	>[FIGURA 21]	Abordagem de uma organização como sistema aberto
171	>[FIGURA 22]	Modelo GQT na restauração
174	>[FIGURA 23]	Fluxo de Operações

# Anexos

ANEXO I	Descritivo de funções
ANEXO II	Exemplo de escala gráfica de avaliação de desempenho
ANEXO III	Esquema sumário executivo
ANEXO IV	Conhecimento da empresa e ficha descritiva
ANEXO V	Check list de análise
ANEXO VI	Tabela Comparativa da Concorrência em relação ao estabelecimento em análise
ANEXO VII	Pontos fortes e fracos do estabelecimento e a concorrência
ANEXO VIII	Posição Integral dos concorrentes com melhor posicionamento
ANEXO IX	Tabela descritiva de oportunidades e ameaças
ANEXO X	ficha PROREST III
ANEXO XI	Ficha SIPIE
ANEXO XII	Ficha SIME
ANEXO XIII	Ficha SIVETUR
ANEXO XIV	ficha regime de protocolos bancários
ANEXO XV	ficha urbcom

TÍTULO  
GUIAS TÉCNICOS DE INVESTIMENTO EM TURISMO • GESTÃO EM RESTAURAÇÃO E BEBIDAS

EDIÇÃO  
INSTITUTO DE TURISMO DE PORTUGAL  
RUA IVONE SILVA, LOTE 6, 1050-124 LISBOA

CONTEÚDOS (INCLUINDO CD)  
CESTUR • CENTRO DE ESTUDOS DO TURISMO

COORDENAÇÃO  
ANTÓNIO COSTA GONÇALVES

INVESTIGADORES  
CARLOS FERREIRA DA COSTA  
PAULA RAMALHO  
RITA PERES  
VICTOR AFONSO

DESIGN (INCLUINDO CD)  
[ATELIER B2] JOSÉ BRANDÃO | PAULO FALARDO

PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO  
TEXTYPE • ARTES GRÁFICAS, LDA

TIRAGEM  
1.000 EXEMPLARES

ISBN  
972-99590-2-1

DEPÓSITO LEGAL  
235 174/05

MARÇO 2006

