



GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
GASTRONÔMICOS

© Senac-SP 2008

Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo

Gerência de Desenvolvimento
Claudio Luiz de Souza Silva

Coordenação Técnica
Gisela Brandão

Apoio Técnico
Rodrigo Aguiar Barraldi

Elaboração do Material Didático
Concetta Marcelina De Prizio

Edição e Produção
Virtual Diagramação



GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
GASTRONÔMICOS



2008

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO / 05

CONTROLE DOS PROCEDIMENTOS DE MANUTENÇÃO / 07

CONTROLES PARA MANUTENÇÃO / 11

GESTÃO DE MATERIAIS / 14

GESTÃO FINANCEIRA / 15

GESTÃO DE VENDAS / 19

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / 23



GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS GASTRONÔMICOS

Antigamente gerenciar um empreendimento gastronômico (restaurante, bar, cafeteria, Buffet, etc) era tarefa mais simples, pois se tratava simplesmente de gerenciar uma caixa de madeira. Isto mesmo, uma caixa de madeira em que diariamente o proprietário colocava o dinheiro recebido dos clientes. O dinheiro das compras saía da mesma caixa. No final do dia, todo o dinheiro era guardado no bolso do proprietário e levado para casa.

Com o passar do tempo, a caixa registradora foi instalada. O dinheiro das vendas era registrado e o dinheiro ia para a gaveta. Era acoplada uma fita que registrava os movimentos e que podia ser retirada no final do dia.

Eventualmente, o proprietário percebia que precisava de mais dados para ajudar seu negócio. Buscava então os conceitos de contabilidade para registrar os movimentos e preparar um demonstrativo de entradas e saídas podendo apresentar os resultados do negócio.

Custos fixos e variáveis, muitos funcionários sendo contratados e os impostos para pagar, o proprietário precisava contrair empréstimos para crescer. O proprietário comprava um carro e esperava que o negócio pagasse a despesa.

Para competir com a concorrência era necessário fazer mudanças em seu estabelecimento, então ele lançava mão do próprio carro e com o dinheiro fazia as obras necessárias.

Algumas observações relatadas aqui parecem muito distantes, e ao mesmo tempo muito atuais.

Mas afinal, o que é Gerenciar seu negócio???

Gerenciar é administrar de forma eficiente e eficaz seu empreendimento garantindo a continuidade do negócio, e para isso é necessário gerenciar os estoques e compras mantendo a aquisição e perfeita estocagem dos materiais, atendendo os padrões de qualidade e a legislação sanitária vigente; é administrar a elaboração dos alimentos e bebidas para garantir os padrões estabelecidos, mantendo um rígido controle do desperdício; é administrar o processo de vendas buscando um aprimoramento contínuo da qualidade do atendimento, bem como estimulando o cliente, e fazendo cumprir as metas do empreendimento; é administrar a distribuição de gorjetas respeitando as práticas usuais de

mercado e gerenciar os serviços terceirizados para garantir a excelência no atendimento ao cliente; é controlar os procedimentos de manutenção de equipamentos e instalações, deixando-os adequados ao uso; é controlar as finanças do empreendimento, buscando adequação e equilíbrio nos fluxos dos recursos e é administrar os custos variáveis (CMV - Custo da Matéria-prima Vendida e CVV - Custos Variáveis de Vendas) e os custos fixos, a fim de manter um rígido controle do nível de lucratividade.

O curso de Gerenciamento de empreendimentos gastronômicos propõe uma visão atual de todo o processo de Gerenciamento.



CONTROLE DOS PROCEDIMENTOS DE MANUTENÇÃO

Controlar os procedimentos de manutenção de equipamentos e instalações, previne interrupções nos processos que fatalmente trarão prejuízos, sejam eles materiais, financeiros ou estratégicos.

Para tanto, é necessário a instalação de um plano de manutenção com planilhas que possibilitem um *chec-list* para verificação.

Manutenção diária

Equipamentos	
Balcões Frigoríficos; Geladeiras; Freezers; Câmaras Frias.	Verificação das temperaturas; Acumulo de gelo; Limpeza geral.
Fogões; Fornos; Microondas; Char Broiler; Chapa Churrasqueira.	Limpeza de gordura; Limpeza geral.
Pias; Bancadas; Vasos sanitários.	Limpeza geral; Higienização.
Iluminação.	Troca de lâmpadas.

Manutenção Semanal

Equipamentos	
Balcões Frigoríficos; Geladeiras; Freezers; Câmaras Frias.	Esvaziar; Limpeza geral; Realizar degelo.
Fogões; Fornos; Microondas; Char Broiler; Chapa Churrasqueira.	Desincrustar gordura; Limpeza geral.
Pias; Bancadas; Vasos sanitários.	Limpeza geral; Inspeção de torneiras e válvulas.
Fritadoras; Processadores; Liquidificadores; Cortadores de frios; Picadores de carne; Lavadora de copos; Máquina de espresso; Chopeiras.	Desmontagem para limpeza e higienização profunda.
Mesas; Cadeiras; Cadeirões; Bancos.	Inspeção geral; Remoção de farpas e fiapos; Apertar parafusos e porcas; Colocar calços.

Manutenção Mensal

Equipamentos	
Balcões Frigoríficos; Geladeiras; Freezers; Câmaras Frias; Máquina de gelo; Computadores; Impressoras; Telefonia; Rede Elétrica; Rede Hidráulica; Telhados; Pinturas; Pisos.	<p style="text-align: center;">Serviços Terceirizados Inspeção e manutenção preventiva geral.</p>
Coifas; Exaustores.	<p style="text-align: center;">Serviços Terceirizados Limpeza de motores, dutos e filtros.</p>

Manutenção Trimestral

Equipamentos	
Ar condicionado.	<p style="text-align: center;">Serviços Terceirizados Limpeza de motores, dutos e filtros.</p>
Balanças.	<p style="text-align: center;">Serviços Terceirizados Limpeza e aferição.</p>

TABELA DE MANUTENÇÃO									
	Quant.	Frequência de Inspeção e/ou Limpeza							Corretiva Programada
		Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	
Salão									
Mesas	34		X						
Cadeiras	122		X						
Cadeirões	6		X						
Bancos	8		X						
Aparadores	3						X		
Quadros	14						X		
Painéis	2						X		
Iluminação	26				X				
Janelas	8				X				
Ar condicionado	3					X			20/11/2006
Bar									
Balcões Frigoríficos	2	X	X		X				8/1/2007
Armários	2				X				
Chopeiras	1			X					
Máquina de Espresso	1		X						
Lavadora de Copos	1		X						
Liquidificadores	1			X					
Mixers	1			X					
Iluminação / Elétrica	8				X				
Hidráulica	2		X						
Cozinha									
Balcões Frigoríficos	2	X	X		X				8/1/2007
Geladeiras	1	X	X		X				8/1/2007
Freezers	2	X	X		X				8/1/2007
Câmaras Frigoríficas	2	X	X		X				8/1/2007
Lavadora de Louças	1		X			X			
Fogões	1	X	X			X			
Fornos	2	X	X			X			
Coifas	2		X		X				
Cozinha (continuação)									
Micro-ondas	1	X	X			X			
Char Broiler	1	X	X				X		
Chapa	1	X	X				X		
Fritadeiras	3		X				X		
Processadores	1		X				X		
Liquidificadores	1		X				X		
Cortadores de Frios	1		X				X		
Picadores de Carne	1		X				X		
Balanças	1						X		15/1/2007
Iluminação / Elétrica	6				X				
Hidráulica	5		X						
Banheiros									
Vasos	5	X	X						
Pias	3	X	X						
Exaustores	3				X				
Portas	3		X						
Geral									
Estoques					X				
Balanças							X		15/1/2007
Máquina de Gelo					X				
Computadores					X				11/12/2006
Impressoras					X				11/12/2006
Pocket PC					X				11/12/2006
Rede					X				11/12/2006
Instalações					X				11/12/2006
Hidráulica			X						
Vestiários					X				
Telhados					X				
Pinturas					X				
Pisos					X				



CONTROLES PARA MANUTENÇÃO

A manutenção dos equipamentos de cozinha e bar é quase como uma prevenção médica. Muitos problemas podem ser evitados por meios de certas práticas. As peças e engrenagens, quando apropriadamente lubrificadas, duram muito mais. A remoção da gordura dos fios e tomadas ajuda a conservá-los. As grelhas operam melhor quando bem limpas, sem depósito de sujeira na superfície. Os queimadores de gás bem ajustados fornecem mais calor e economizam gás. A verificação dos fios, quanto a conexões e isolamentos malfeitos, pode prevenir incêndios e avaria nos aparelhos.

Embora normalmente se espere que os equipamentos de restaurantes e bares durem dez anos, com uma manutenção constante e adequada, poderão ter vida útil maior.

Com controles das manutenções feitas pelas empresas especializadas, é possível saber como está a vida útil do equipamento, quantas peças foram trocadas, qual está sendo o custo desta manutenção e se o equipamento continua sendo confiável, pois, por exemplo, um freezer que pode parar de funcionar em um final de semana poderá acarretar muitos prejuízos, começando pela perda de todos os produtos armazenados dentro dele.

Exemplo de controle:

FICHA DE MANUTENÇÃO					
Equipamento: Balcão Frigorífico 2 portas e caixa de gelo				Nº: B-002	
Modelo: TRH-15002P-PFS		Marca: Topema		Fabricante: Topema	
Data de Aquisição: 18/5/2006		Estado: Novo Usado		Vida Útil Prevista: 48 meses	
Observações: Local = Bar - Uso = Águas e Refrigerantes - Temp.Max. = 8°					
Inspeções e Verificações					
Diárias		Semanais		Outras	
				Descrição	Period.
1	Temperatura - Início/Fim	1	Acúmulo de Gêlo	1	Gás
2		2	Fechamento Portas	2	Borrachas vedação Port.
3		3		3	Vibração Motor/Compres.
4		4		4	Estado Geral
5		5		5	
6		6		6	
7		7		7	
8		8		8	
9		9		9	
10		10		10	

Exigidos pela Vigilância Sanitária, o controle de temperaturas efetuado em todos os equipamentos, será útil para detectar futuros problemas:

CONTROLE DE REFRIGERAÇÃO											
			Balções				Geladeira	Freezers		Câmaras	
Data	Hora	Min	1	2	3	4	1	1	2	1	2
		Max	2°	-2°	4°	4°	4°	-20°	-20°	4°	-6°
1/11/2006	07:49	1ª	2,4°	-3,0°	6,0°	4,3°	5,2°	-18,0°	-17,7°	4,6°	-5,1°
	15:32	2ª	7,0°	1,5°	9,0°	5,0°	8,6°	-17,4°	-10,9°	4,1°	-5,0°
	21:12	3ª	4,8°	1,8°	9,2°	5,1°	7,4°	-18,2°	-12,5°	4,4°	-3,4°
2/11/2006	07:58	1ª	2,2°	-2,2°	11,3°	4,7°	6,6°	-18,8°	-14,1°	4,2°	-6,0°
	15:30	2ª	4,8°	-1,7°	13,8°	6,1°	8,5°	-12,0°	-12,3°	5,0°	-4,2°
	21:30	3ª	4,3°	-1,0°	18,5°	6,9°	6,4°	-18,9°	-12,3°	6,3°	-4,4°
3/11/2006	08:00	1ª	2,0°	-2,0°	6,4°	5,8°	5,7°	-18,7°	-13,0°	5,2°	-5,0°
	15:25	2ª									
	21:38	3ª									
4/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
5/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
6/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
7/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
8/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
9/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
10/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									
11/11/2006		1ª									
		2ª									
		3ª									



GESTÃO DE MATERIAIS

Conforme tratamos no curso de Planejamento e Administração de Restaurantes e Bares, estabelecer padrões é fundamental para o bom funcionamento do seu estabelecimento.

O gestor de um restaurante ou bar deverá estabelecer quais os padrões de qualidade que irá trabalhar dependendo do conceito do seu estabelecimento. Ele também estabelecerá um sistema de compras que permite garantir que os alimentos e bebidas sejam adquiridos, armazenados e contabilizados de forma a evitar roubo, desperdício ou excesso de produção.

Por exemplo, o tamanho dos ovos fritos, os ingredientes do *milk shake*, o tipo de corte utilizado para um filé são fatores que determinam o padrão dos produtos a serem utilizados, que refletem diretamente na venda do prato ou bebida.

As práticas de estocagem devem ser detalhadas. Os alimentos enlatados e secos deverão ser armazenados de forma a permitir seu melhor uso.

O controle de inventário – quantidade de itens comprados e estocados – deverá ser feito a partir de um sistema de compras, com base nas compras anteriores. O excesso de estoque poderá comprometer o capital do estabelecimento e o espaço, e ainda levar ao desperdício de alimentos e bebidas. A determinação do ponto de reposição de estoque e o estoque nominal fazem parte do sistema de compras.

Os fornecedores selecionados serão avaliados quanto à responsabilidade, preços e confiabilidade.

O sistema interno de compras inclui a revisão periódica das práticas de compras e das estatísticas de consumo, além de atenção para realizar mudanças quando necessário.

Abaixo, um modelo de estatística de consumo:

ESTATÍSTICA DE CONSUMO								
Descrição	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Média
MOLHO AO SUGO - 120 G	8	8	10	15	23	16	0	13
MOLHO BECHAMEL - 120 G	2	4	4	6	8	6	0	5
MOLHO BRANCO - 120 G	5	6	6	10	21	12	0	10
MOLHO DE HORTELA	0,3	0,3	0,4	0,7	1,0	0,3	0,0	1
MOLHO DE IOGURTE	0,3	0,4	0,4	0,6	1,0	0,3	0,0	1
MOLHO DE MOSTARDA	0,2	0,3	0,3	0,4	0,6	0,2	0,0	0
PASTA DE ALOUETTE COM TOM.SECO	0,2	0,2	0,3	0,3	0,7	0,3	0,0	0
PASTA DE QUEIJO ALOUETTE	0,2	0,2	0,3	0,5	0,6	0,2	0,0	0
RECHEIO DE PALMITO	0,5	0,5	0,7	0,9	1,2	0,2	0,0	1
RECHEIO DE PERNIL - 100 G	3	3	4	5	9	6	0	5
CARNE LOUCA RECHEIO - 100 G	3	4	4	6	14	9	0	7
CARNE MOIDA RECHEIO - 100 G	4	4	5	6	13	8	0	7
GELEIA DE PIMENTA	0,05	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0
FRANGO DESFIADO	0,4	0,4	0,5	0,5	0,9	0,3	0,0	1



GESTÃO FINANCEIRA

Análise financeira ou operacional de um restaurante ou bar baseia-se fundamentalmente na comparação de algumas combinações, que uma vez realizadas, serão indicadoras do desempenho do negócio, ou seja, dos números que serão relevantes para a eficácia operacional e para a saúde financeira do estabelecimento.

É comum quando dois proprietários de restaurantes ou bares se encontram, um tende a perguntar ao outro: “Qual é o seu custo com alimentos e bebidas?” “Quanto você paga de mão-de-obra?”. A questão, na verdade, refere-se à proporção dos custos em relação ao volume de vendas.

Difícilmente irão existir duas casas idênticas, com o mesmo conceito, que terão os mesmos percentuais de custos.

Estruturar um plano de contas, para controle de gastos, com metas atingíveis auxiliará no gerenciamento das finanças:

Modelo de plano de contas:

Grupo	Sub Grupo	Conta	Denominação	Plano	Realizado 20-jun	Atingimento 67%	Custo Fixo
1000			Gastos com Patrimônio	3.889,28	976,50	25,1%	2.889,28
	1100		Compras Imobilizadas	1.000,00	809,00	80,9%	-
		1101	Móveis e Utensílios	-	-	-	-
		1102	Máquinas e Equipamentos	1.000,00	809,00	80,9%	-
		1103	Instalações	-	-	-	-
	1200		Manutenção	340,00	-	0,0%	340,00
		1201	Preservação de Imóveis	-	-	-	-
		1202	Manutenção em Móveis e Utensílios	-	-	-	-
		1203	Manutenção em Máquinas e Equipamentos	240,00	-	0,0%	240,00
		1204	Manutenção em Instalações	100,00	-	0,0%	100,00
	1300		Aluguéis e Taxas	1.457,50	43,50	3,0%	1.457,50
		1301	Aluguel de Imóveis	1.270,00	-	0,0%	1.270,00
		1302	IPTU	43,50	43,50	100,0%	43,50
		1303	Lixo	144,00	-	0,0%	144,00
	1400		Seguros	264,00	124,00	47,0%	264,00
		1401	Seguros Prediais	124,00	124,00	100,0%	124,00
		1402	Segurança	140,00	-	0,0%	140,00
	1900		Provisões	827,78	-	0,0%	827,78
		1901	Móveis de Salão - 6 anos	111,11	-	0,0%	111,11
		1902	Equipamentos de Cozinha - 3 anos	127,78	-	0,0%	127,78
		1903	Equipamentos de Cozinha - 4 anos	458,33	-	0,0%	458,33
		1904	Instalações - 3 anos	130,56	-	0,0%	130,56

2000	Gastos com Recursos Humanos		14.734,87	7.748,92	52,6%	13.925,87
2100	Proventos		11.206,00	6.954,00	62,1%	11.206,00
	2101	Pró-labore	2.500,00	-	0,0%	2.500,00
	2102	Salários	4.640,00	4.535,00	97,7%	4.640,00
	2103	Comissões	4.066,00	2.419,00	59,5%	4.066,00
	2104	Férias	-	-	-	-
	2105	13º Salário	-	-	-	-
2200	Indenizações		809,00	-	0,0%	-
	2201	Acordos	-	-	-	-
	2202	Rescisões	809,00	-	0,0%	-
2300	Benefícios		1.262,50	425,00	33,7%	1.262,50
	2301	Alimentação	687,50	-	0,0%	687,50
	2302	Vale Transporte	425,00	425,00	100,0%	425,00
	2303	Uniformes	150,00	-	0,0%	150,00
2400	Encargos Sociais		371,20	369,92	99,7%	371,20
	2401	INSS	-	-	-	-
	2402	FGTS	371,20	369,92	99,7%	371,20
	2403	Contribuição Sindical	-	-	-	-
2500	Provisões		1.086,17	-	0,0%	1.086,17
	2501	13º Salário	386,51	-	0,0%	386,51
	2502	Férias	514,06	-	0,0%	514,06
	2503	Rescisões	185,60	-	0,0%	185,60

3000	Gastos Operacionais		6.809,60	5.257,64	77,2%	2.558,17
3100	Despesas Gerais		50,00	110,00	220,0%	110,00
	3101	Diversas	50,00	110,00	220,0%	110,00
	3102	Despesas fixas	-	-	-	-
3200	Materiais		385,00	338,25	87,9%	453,75
	3201	Papelaria e Gráfica	200,00	84,50	42,3%	200,00
	3202	Suprimentos de Informática	75,00	101,20	134,9%	101,20
	3203	Material de Limpeza	110,00	152,55	138,7%	152,55
3300	Serviços		670,00	468,46	69,9%	670,00
	3301	Advocacícios	-	-	-	-
	3302	Contabilidade	490,00	468,46	95,6%	490,00
	3303	Assessorias	-	-	-	-
	3304	Informática	180,00	-	0,0%	180,00
3400	Despesas Financeiras		1.105,16	-	0,0%	48,00
	3401	Despesas Bancárias	-	-	-	-
	3402	Tarifas Diversas	48,00	-	0,0%	48,00
	3403	Juros	-	-	-	-
	3404	Taxas de Cartões e Ticket	1.057,16	-	0,0%	-
3500	Impostos e Taxas		3.629,44	3.237,17	89,2%	162,64
	3501	Simplex	3.466,80	3.237,17	93,4%	-
	3502	ICMS	-	-	-	-
	3503	CPMF	162,64	-	0,0%	162,64
	3504	Contribuição Assistencial	-	-	-	-
	3505	Contribuição Sindical Patronal	-	-	-	-
	3506	Contribuição Confederativa	-	-	-	-
	3507	Outros Impostos e Taxas	-	-	-	-
3600	Utilidades		970,00	1.103,76	113,8%	1.113,78
	3601	Água	130,00	158,20	121,7%	158,20
	3602	Energia Elétrica	470,00	459,98	97,9%	470,00
	3603	Gás	140,00	167,14	119,4%	167,14
	3604	Comunicação e Telefonia	230,00	318,44	138,5%	318,44

4000	Gastos com Vendas		300,00	-	0,0%	300,00
4100	Marketing		300,00	-	0,0%	300,00
	4101	Publicidades	300,00	-	0,0%	300,00
	4102	Assessoria de Imprensa	-	-	-	-
	4103	Patrocínios	-	-	-	-
	4104	Brindes	-	-	-	-
4200	Taxas e Comissões		-	-	-	-
	4201	Telecheque	-	-	-	-
	4202	Adm. Cartão de Crédito	-	-	-	-
	4203	Cobrança	-	-	-	-

5000 Matéria Primas e Insumos		14.810,00	9.990,64	67,5%	620,00
5100	Alimentos	3.490,00	2.974,43	85,2%	-
	5101 Carnes, Aves, Peixes	1.490,00	1.352,86	90,8%	-
	5102 Legumes e Verduras	420,00	356,25	84,8%	-
	5103 Frutas	710,00	587,40	82,7%	-
	5104 Secos, Frios e Laticínios	430,00	351,21	81,7%	-
	5105 Doces e Sobremesas	440,00	326,71	74,3%	-
5200	Bebidas	10.700,00	6.895,76	64,4%	-
	5201 Águas e Refrigerantes	4.220,00	2.827,96	67,0%	-
	5202 Cervejas	5.410,00	4.067,80	75,2%	-
	5203 Outras	1.070,00	-	0,0%	-
5300	Insumos	620,00	120,45	19,4%	620,00
	5205 Descartáveis	420,00	120,45	28,7%	420,00
	5206 Outros Insumo	200,00	-	0,0%	200,00

6000 Vendas		42.800,00	25.995,20	60,7%	-
6100	Alimentos	10.940,00	6.770,00	61,9%	-
	6101 Petiscos	7.480,00	4.637,60	62,0%	-
	6102 Pratos	2.640,00	1.689,60	64,0%	-
	6103 Sobremesas	820,00	442,80	54,0%	-
6200	Bebidas	31.860,00	19.225,20	60,3%	-
	6201 Águas e Refrigerantes	10.370,00	6.429,40	62,0%	-
	6202 Cervejas	16.580,00	9.948,00	60,0%	-
	6203 Outras	4.910,00	2.847,80	58,0%	-

Fluxo de caixa

Todo negócio precisa dispor de capital. O gerenciamento do capital é de grande importância para um empreendimento gastronômico, independentemente de seu tamanho.

O fluxo de caixa cresce a partir do aumento das vendas e da estabilização dos custos, ou ainda do aumento da diminuição dos custos, mantendo os níveis de venda. Por isso a importância de um plano de contas, que determinará o limite e do fluxo de caixa, que demonstrará as receitas e despesas em tempo real.

Para isso é necessário manter um relatório de entradas (receitas) e saídas (despesas) das transações diárias, para poder utilizar o capital de maneira eficiente e lucrativa.

Receitas:

Contas	Total	Qua	Qui	Sex	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	
		01-jun-05	02-jun-05	03-jun-05	06-jun-05	07-jun-05	08-jun-05	09-jun-05	10-jun-05	
ENTRADAS										
Faturamento										
	Quant.de Clientes Estimados	7.400	390	380	300	390	380	300	310	270
	Valor Estimado	91.020,00	4.797,00	4.674,00	3.690,00	4.797,00	4.674,00	3.690,00	3.813,00	3.321,00
	Quant.de Clientes Realizados	2.411	315	301	278	322	359	278	288	270
	Valor Realizado	29.590,15	3.745,09	3.775,24	3.254,47	4.053,26	4.415,51	3.476,15	3.600,63	3.269,80
	Varição	3.865,85	1.051,91	898,76	435,53	743,74	258,49	213,85	212,37	51,20
Recebimento - Previsto										
	Espécie	19.473,90	698,61	852,86	690,77	748,93	1.063,77	982,59	788,08	661,49
	Cheques a vista	327,28	20,67	32,84	-	-	-	-	21,74	45,70
	Ticket eletrônico	20.358,81	687,40	717,39	667,24	1.095,00	1.066,93	842,31	870,39	758,08
	Ticket papel	33.647,16	1.240,20	1.315,92	1.163,13	1.450,06	1.709,48	1.262,55	1.518,92	1.426,33
	Cartão de Débito	7.443,17	408,34	278,92	486,62	313,98	269,54	437,34	309,92	366,99
	Cartão de Crédito	3.468,38	127,56	110,52	-	307,52	122,80	111,56	105,08	89,00
Recebimento - Realizado										
	Espécie	6.487,10	698,61	852,86	690,77	748,93	1.063,77	982,59	788,08	661,49
	Cheques a vista	120,95	20,67	32,84	-	-	-	-	21,74	45,70
	Cartão de Débito	2.663,30	494,03	318,76	273,64	444,00	314,64	372,58	244,47	201,18
	Cartão de Crédito	1.004,79	198,51	132,82	80,51	78,84	132,30	56,77	181,48	143,56
	Ticket eletrônico	7.527,21	1.015,30	1.041,33	977,02	1.237,47	1.088,24	719,19	750,56	698,10
	Ticket papel	11.786,80	1.317,97	1.396,63	1.232,53	1.544,02	1.816,56	1.345,02	1.614,30	1.519,77
Empréstimos										
	Banco	9.500,00	-	-	-	-	-	-	500,00	1.000,00
Total Entradas		96.654,15	3.745,09	3.775,24	3.254,47	4.053,26	4.415,51	3.476,15	4.100,63	4.269,80

Despesas:

SAÍDAS									
Pagamentos Previstos	73.395,50	1.762,78	-	1.835,00	511,45	4.203,20	2.864,68	6.620,35	3.692,00
1 Gastos com Patrimônio	12.977,93	-	-	-	-	-	-	3.926,00	-
2 Gastos com Recursos Humanos	19.577,51	562,78	-	-	95,45	3.673,20	-	-	725,00
3 Gastos Administrativos	9.340,16	-	-	-	206,00	-	1.664,68	1.863,35	1.969,00
4 Gastos com Vendas	1.800,00	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Produtos	25.839,00	1.200,00	-	1.835,00	210,00	530,00	1.200,00	831,00	998,00
6 Provisões	3.860,90	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamentos Efetivos	21.490,17	2.046,62	-	1.835,00	511,56	4.203,27	2.864,77	6.620,35	3.692,44
1 Gastos com Patrimônio	3.926,00	-	-	-	-	-	-	3.926,00	-
2 Gastos com Recursos Humanos	5.056,43	562,78	-	-	95,45	3.673,20	-	-	725,00
3 Gastos Administrativos	5.703,03	-	-	-	206,00	-	1.664,68	1.863,35	1.969,00
4 Gastos com Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Produtos	6.804,71	1.200,00	-	1.835,00	210,11	530,07	1.200,09	831,00	998,44
6 Provisões	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Juros Conta Garantida (3,2%)	1.079,04	283,84	283,84	219,84	91,84	-	-	-	16,00
Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banco	18.370,00	-	2.000,00	4.000,00	2.870,00	-	-	-	-
Total Saídas	92.050,04	2.046,62	2.000,00	5.835,00	3.381,56	4.203,27	2.864,77	6.620,35	3.692,44
Balanco do dia	4.604,11	1.698,47	1.775,24	(2.580,53)	671,70	212,24	611,38	(2.519,72)	577,36
Saldos Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banco	(8.870,00)	(8.870,00)	(6.870,00)	(2.870,00)	-	-	-	(500,00)	(1.500,00)
Saldo Conta Corrente	135,48	1.833,95	3.609,19	1.028,66	1.700,36	1.912,60	2.523,98	4,26	581,62
Saldo Final	(8.734,52)	(7.036,05)	(3.260,81)	(1.841,34)	1.700,36	1.912,60	2.523,98	(495,74)	(918,38)



GESTÃO DE VENDAS

Engenharia de cardápio

Um dos métodos de gerenciar as vendas de um estabelecimento gastronômico é através da ferramenta “engenharia de cardápio”

A engenharia de cardápio é um método gerencial para análise de informações extremamente úteis e importantes adequando as vendas e preferências do público ao gerenciamento dos custos das mercadorias vendidas.

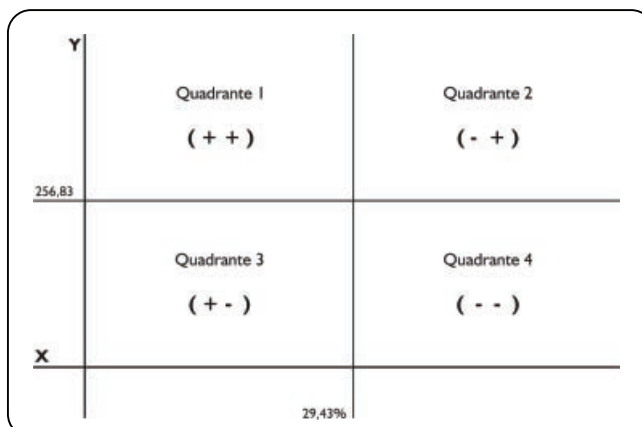
Poderá ser aplicado tanto para alimentos como para bebidas, sempre levando em consideração a análise por um período e por grupos de produtos.

Abaixo, uma adaptação mais simplificada do modelo desenvolvido por Jack Miller, na publicação “*Menu Pricing and Strategy*” em 1980, e que trabalha através dos volumes de vendas e a sua relação com o percentual do CMV:

Grupo de Vendas: Carnes									
Item	Quant. de Venda	\$ Venda	\$ Custo	Total Venda	Total Custo	Margem de Lucro	Total Margem de lucro	CMV	Percentual de Vendas
Escalope	120	12,24	3,46	1.468,80	415,2	8,78	1.053,60	28,27%	7,79%
Chateaubriand	250	13,8	3,45	3.450,00	862,5	10,35	2.587,50	25,00%	16,22%
Tournedos	348	14,2	2,34	4.941,60	814,32	11,86	4.127,28	16,43%	22,58%
Baby-Beef	230	15,34	5,56	3.528,20	1.278,80	9,78	2.249,40	36,25%	14,93%
Medalhao	248	13,2	3,45	3.273,60	855,6	9,75	2.418,00	26,14%	16,09%
Picanha no Alho	345	10,26	4,56	3.539,70	1.573,20	5,7	1.966,50	44,44%	22,39%
	1541			20.201,90	5.799,60	56,22	14.402,28	177%	100%

Número de itens	6
CMV médio	29,43%
M. M. L.	9,37
Linha média de Vendas	256,83

A partir desta planilha, os dados serão lançados em um modelo cartesiano, com as linhas médias representadas através dos eixos X e Y, seus valores respectivos para obter os parâmetros de análise:



Gerenciamento de distribuição de gorjetas

Para os empreendimentos que adotarem o sistema de gorjeta espontânea, previsto no acordo sindical, a taxa de serviço – não obrigatória – é uma “gorjeta” paga pelos clientes, como prêmio pelos bons serviços prestados e ela deve ser repassada integralmente aos funcionários do empreendimento.

Desta forma cabe ao gestor efetuar controles para verificação de desempenho entre as equipes envolvidas com a venda diretamente: os garçons, maitres, bartenders e em alguns casos o próprio Gerente Operacional.

Veja exemplo:

Semana	Data Inic.	Data Térm.
35	28-ago-06	3-set-06

Duplas		Venda	Dias Trab.	Média Dia	Comissão	% s/Vd.	Particip.
Garçon	Commis						
Raul	Eduardo	10.087,00	6	1.681,17	948,18	9,4%	24,1%
Paulo	Zilnete	9.214,00	6	1.535,67	820,05	8,9%	20,8%
Donizete	Everaldo	10.854,00	6	1.809,00	1.041,98	9,6%	26,5%
Ana Rosa	Leticia	12.405,00	6	2.067,50	1.128,86	9,1%	28,7%
Total		42.560,00			3.939,06	9,3%	100,0%

Verificando a planilha, a dupla “Paulo e Zilnete” apresentam o pior desempenho, tendo em vista que na semana analisada, obtiveram o menor valor de vendas e também o menor percentual de pagamento dos 10% sobre as vendas efetuadas. Em contrapartida, o maior valor de venda foi da dupla “Ana Rosa e Leticia”, e se analisado isoladamente parece ser o melhor desempenho, mas verificando o percentual de pagamento dos 10% sobre as vendas, veremos que o desempenho da dupla deixou a desejar, pois somente 9,1% dos clientes atendidos pela dupla optaram por pagar a gorjeta.

Situações delicadas...

Tratar com o público sempre exigiu “muito jogo se cintura”. Ser gestor de um empreendimento na área de Alimentos e Bebidas, exige que o candidato tenha muita habilidade para tratar com pessoas e saber contornar situações, com o objetivo de não constranger seu cliente e principalmente perdê-lo para sempre!

Diariamente vemos reclamações publicadas em veículos de comunicação, ou algumas vezes já fomos protagonistas de algum episódio semelhante, que nem sempre o gestor ou pessoa por ele indicada, tem habilidade para tratar o fato.

Alguns exemplos:

Ambiente moderno tem atendimento deficiente:

Reportagem Guia da Folha semana de 19 a 25 Janeiro de 2007

A remodelada rua..... ganhou uma nova casa bem ao gosto de seu público: bonita, com cardápio que conta com elementos saudáveis, pratos rápidos e um bom café. Mas a boa intenção, infelizmente, não compensa o inábil atendimento.

Em uma ambientação moderna e bem-acabada, com um jardim interno ornado com orquídeas e espelhos-d'água, o local impressiona. O menu também é bem bolado e tem saladas, sanduíches e quiches, além de cinco opções de pratos, com o vistoso atum grelhado com salada.

Mas logo vem a decepção: no dia da reportagem, o garçom demorou 15 minutos para atender a mesa em uma hora de pouco movimento. Depois, mais uma longa espera para chegar o suco Estimulante (que leva cenoura, maçã e gengibre) e o café.

Por fim, como as máquinas de cartão não funcionavam, foi preciso ir ao subsolo, onde há uma pequena loja – de artigos para cães e gatos, charutos, vinhos e revistas – onde a atenção prestada está mais de acordo com os altos preços praticados.

Organização de fila de espera:

Carta enviada ao Guia da Folha semana de 26 Janeiro de 2007

No dia 23/12, fui com meu namorado e um amigo ao Quando chegamos, fomos informados de que havia espera de, em média 30 minutos. Resolvemos aguardar. Após cerca de 45 minutos, uma mesa no terraço foi desocupada, mas o “host” disse que não poderíamos sentar, pois éramos três e a disposição das cadeiras poderia atrapalhar os garçons. Qual não foi a nossa surpresa, quando, após alguns minutos, ele sentou duas mulheres e um garoto exatamente no lugar onde, há pouco, havia nos dito que não poderia ser ocupado. Para piorar a situação, quando fomos conversar com o “host”, ele perdeu o controle e começou um bate-boca, sendo extremamente mal-educado, chegando até a levantar a voz. Obviamente ficamos indignados. O que mais me incomodou nisso tudo foi a sensação de que, para ser bem atendido, tenho que estar bem vestida, com cara de quem pode (e vai) gastar um bom dinheiro.

Resposta do proprietário:

Lamentamos pelo incidente e em nome da equipe doapresento minhas sinceras desculpas. Criamos uma expectativa de período de espera e não cumprimos. Além disso, fomos mal-educados e criamos uma situação desagradável.

Quero respeitar os clientes que estão dentro da casa tanto quanto os clientes que estão esperando fora. Obviamente temos muito para aprender para sermos sempre simpáticos e honestos.

Obrigado pela sua ajuda e espero que um dia possamos tomar um café juntos.

Eu não bebi esse chope

Carta enviada ao Guia da Folha semana de 15 a 21 de dezembro/2006

No dia 23/11, estive com minha namorada no Ao pedir a conta, notei que foram cobrados quatro chopos a mais. Pedi uma correção, mas não obtive resposta. Após meia hora, fui até o caixa para tentar resolver o problema pessoalmente, quando tive a infelicidade de conhecer o gerente Esse senhor sugeriu que eu estava querendo levar vantagem e falou que era melhor eu ir embora sem pagar. Claro que me recusei e paguei o que consumi. Mas ainda tive que presenciar essa mesma pessoa gritando e humilhando seus funcionários. É uma pena ter que deixar de frequentar um lugar tão bom por culpa de um funcionário.

Resposta do proprietário:

Pelo que li, o leitor tem razão em estar chateado. Eu também estaria. O que posso dizer é que o Sr. é um profissional com 40 anos de carreira e que trabalha conosco desde o início, há quase 5 anos. Sempre tivemos muita alegria com ele e vamos apurar o que aconteceu.

Carta enviada ao Guia da Folha, semana de 09 a 15 Fevereiro/2007

Na noite de 1º de Fev. por volta das 21:30 h, estive no com uma amiga e dois amigos australianos (um casal gay). Escolhemos o bar, pois já o frequentamos há tempos e por ali se concentram um grande número de estrangeiros. Achamos que eles se sentiriam mais a vontade. Ficamos conversando e consumindo, como todos. O casal de amigos estava abraçado e vez ou outra, trocavam um “selinho”.

Não estavam se esfregando nem agindo de maneira incorreta. Um segurança chegou e pediu para eles pararem. Fiquei surpreso, pois bem sei, existe uma lei que proíbe a discriminação sexual. Minha amiga e eu ficamos constrangidos e ela desceu para falar com o dono do bar.

Ele informou que, apesar de estar numa região gay, o bar não tem este perfil e inibia este tipo de atitude exatamente para evitar se tornar um bar um ponto GLS.

Resposta do proprietário:

O realmente sofre por causa da situação da(nome da rua) que é invadida por uma turma de orientação sexual alternativa, na sua maioria menor de idade, que bagunça as redondezas, atrai ambulantes, traficantes e cria sujeira e barulho. Apesar das nossas tentativas de envolver as autoridades públicas, nenhuma atitude foi tomada. Isso, mais a proximidade de muitas casas GLS na vizinhança, tem nos criado problemas com a clientela, que definitivamente não é GLS e que reclama quando acha que a casa está mudando de rumo. Portanto, nossa política é coibir qualquer excesso de sexualidade e pedir comportamento adequado, não obstante a orientação sexual do consumidor.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Ronaldo L. P. **Passaporte para o sabor – tecnologias culinárias para elaboração de cardápio**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurante**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

FRANCO, Ariovaldo. **De caçador a gourmet: uma história da gastronomia**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

NIMEMEIER, Jack D. **Controles para Alimentos e Bebidas**. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2000.

TUCH, David Lord. **Controles gerenciais hoteleiros**. São Paulo: SENAC, 2000.

WALKER, John R; LUNDBERG, Donald E. **O Restaurante: Conceito e Operação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.