

18

Gestão de um Restaurante em Épocas de Crise

José Antunes Ribeiro*

Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo, contribuir para melhorar a forma como um Estabelecimento de Restauração e Bebidas (ERB) deve ser gerido em tempos de crise.

O termo “*Crise*”, independentemente do contexto em que é empregue, tem sempre uma conotação negativa e consequências para quem a padece.

No mundo empresarial, uma crise, é a soma de circunstâncias que configuram um cenário e um ambiente desfavorável para atingir os objetivos empresariais desejados.

Uma crise é, portanto, uma situação que favorece geralmente uma redução tanto das vendas como da rentabilidade do negócio, contrariamente à vontade e ao previsto pelo gestor/empresário. No entanto, seria “inocente” pensar que as épocas de bonança são eternas e que as crises são algo estranho e raro, porque não é assim.

A atual conjuntura económica desfavorável, deverá ser combatida através do desenvolvimento e aplicação de estratégias que visem entre outras, a qualidade de serviço e valorização do produto, e não somente mediante reduções nos preços de venda.

A atividade da restauração, é extremamente competitiva e muito se tem falado em propiciar experiências, como estratégia de diferenciação

*Mestre, Prof. Auxiliar na Licenciatura em Turismo da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

que visem a sua dinamização e melhoria dos serviços prestados.

Como metodologia para o desenvolvimento deste pertinente tema, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, que para além da vasta experiência (mais de trinta anos) do investigador, em grupos de restauração de referência, pretendeu-se encontrar outras fontes de suporte ao seu desenvolvimento.

No desenvolvimento do tema, serão apresentadas algumas estratégias/sugestões, que a serem levadas a cabo, poderão ajudar a melhorar o progresso desta atividade.

Abstract

The main goal of this essay is a way to improve the management of an F&B establishment, during a time of crisis.

The term "crisis", independently of the context which is used, has always negative semantic and consequences for those who experience it.

In the business world, a crisis is a sum of consequences which lead to a non favorable scenario to achieve the desired targets. Therefore, "crisis" is a situation which, usually, favors the sales and business yield reduction, results that are not expected by the manager/business man. However, thinking that wealth is eternal and crisis is rare, that's being naïve.

The current poor conjuncture must be fought with the development and usage of strategies which aim to the quality of service and product's value, and not only price reduction.

The Food and Beverage activity is extremely competitive, and much has been said about providing experiences as a strategy of differentiation to achieve the improvement of provided services.

The methodology to develop this pertinent matter, is based on a documental and bibliographic research, having in mind the vast knowledge in groups of restoring reference (over thirty years), OuvirLer foneticamente of the researcher, it is pretended to find other sources of support for its development.

During this presentation, there will be presented some strategies and suggestions, which if applied could be valuable to improve the development of this activity.

Palavras-Chave

Crise de Consumo; Gestão Qualitativa; Fidelização de Clientes; Rentabilidade

Keywords

Consumption Crisis; Management Qualitative; Customer Loyalty; Profitability

Introdução

Para Christopher Egerton, Thomas (2005), a gestão da restauração é uma tarefa complexa e difícil, pois os desafios que vão surgindo são imutáveis e variados. Cabe ao gestor garantir o bom funcionamento do estabelecimento e assegurar o lucro conveniente, superando todas as barreiras que se lhe atravessam, de forma a atingir as metas a que se propôs, ou seja, atingir um bom nível de rentabilidade e algum lucro de forma a poder realizar alguns investimentos. Assim, o gestor deve criar instrumentos ou estratégias, de forma a maximizar o volume de negócios e por consequência, o volume de receitas.

No mundo empresarial, uma crise é a soma de circunstâncias, que configuram um cenário e um envolvimento desfavorável para atingir os objetivos empresariais desejados. Seria "inocente" pensar que as épocas de bonança são eternas e que as crises são algo estranho e raro.

Segundo afirmações do presidente da "Associação Portuguesa da Hotelaria, Restauração e Turismo" (APHORT) à agência Lusa, devido à atual conjuntura económica, o setor da restauração e turismo tem recorrido à criatividade e à redução de preços, margens e custos para enfrentar a crise.

Por outro lado, o presidente da principal associação de restauração, a AHRESP, em entrevista à Lusa, refere que Portugal atravessa a "maior crise de sempre" na restauração, que contabiliza o encerramento de dez mil restaurantes em 2009 e prevê piores dias para os próximos anos.

Perante esta situação, os restaurantes devem dar respostas aos desafios que apresentam uma crise de consumo. Neste sentido, é fundamental estabelecermos as linhas orientadoras, que devem passar por dar respostas às seguintes *questões de partida*:

- Que alterações devo fazer no restaurante para adaptar-me às mudanças no consumo?
- Como devo gerir o restaurante a fim de minimizar a queda nos resultados?

Sendo aqui, que se devem aplicar novas e melhores estratégias de gestão.

A história da economia mostra-nos que esta é cíclica;

alternando-se períodos de crescimento e ganhos generalizados, onde todas as condições são favoráveis, com épocas de contração e dificuldades.

As crises são, no fim de contas, fenómenos económicos naturais que, quando a balança da oferta e da procura se desequilibra, sendo a primeira muito mais pesada, deve ajustar-se paulatinamente até alcançar a real medida da procura. Por este facto, fecham-se restaurantes e baixam-se preços, à espera que a procura se reative para voltar a crescer e a expandir-se.

O maior perigo em períodos de crise, é o empresário da restauração não ser capaz de gerir perante esse cenário. Não há dúvida que quando o ambiente económico é favorável, os negócios crescem com certa facilidade e geram lucro; nestas circunstâncias todos podemos ser gestores de sucesso. A fibra do gestor demonstra-se, na forma como enfrenta as épocas turbulentas, como assume o comando, define o rumo e leva o navio a seu bom porto.

Todas as crises têm no mínimo três aspetos benéficos. O primeiro, é uma oportunidade para aprender a gerir de forma muito mais precisa do que em épocas de tranquilidade.

O segundo, obriga-nos a repensar os aspetos básicos e fundamentais do negócio, tais como a proposta de valor, competitividade comercial do restaurante, o nível de satisfação dos clientes e determinar se somos uma tendência, ou obsoletos como conceito de negócio, podendo esta reflexão provocar mudanças para melhor.

Finalmente, o terceiro aspeto positivo de uma crise, é que esta exerce uma força de seleção natural de empresas e empresários, filtrando qualquer setor afetado de negócios mal geridos e com um mau foco, pois perante uma crise só há uma vacina: "A Gestão Profissional do Negócio".

1 – A Restauração e o Turismo

A atividade turística, é considerada um dos segmentos mais expressivos da economia mundial, pois movimentam biliões de dólares por ano e atinge centenas de milhões de pessoas.

De acordo com a Conta Satélite do Turismo e pela Organização Mundial do Turismo (OMT), na sua publicação

anual "Tourism Highlights" (2010 Edition), e no estudo "O Turismo na Economia-Evolução do contributo do Turismo para a economia Portuguesa" do Turismo de Portugal, o setor dos restaurantes e similares é um dos setores com maior importância no turismo, com uma quota acima dos 23%, dividindo essa importância com o setor do alojamento e o setor dos transportes.

Grande gerador de empregos, receitas e divisas, o turismo pode ser considerado como uma alternativa de desenvolvimento económico e social. Em plena expansão, a atividade turística, gera uma oferta diversificada, interligando diversos setores, passando a ser um espaço privilegiado da produção, na medida em que se tornou numa das ocupações sofisticadas do setor terciário. Neste cenário amplamente variado insere-se a indústria da alimentação, tendo um papel igualmente relevante.

O Professor Ernâni Lopes não se cansou de afirmar nas suas intervenções sobre Turismo, que «turismo não é só hotéis!». Queria ele dizer numa *"visão global"*, que o Turismo não é «mais um setor», mas uma «constelação de atividades» de diferente natureza, que convergem para um mesmo fim: acolher, alojar, alimentar e proporcionar serviços que contribuam para uma estadia agradável de quem, nacional ou estrangeiro, se desloque a um destino, com intenção de aí permanecer um tempo limitado.

Numa *"visão sectorial"* não há, turismo «sem hotéis». Mas também não há turismo sem acessibilidades, sem transportes, sem estruturas de saúde, segurança e proteção civil, sem lazer e animação, sem Estabelecimentos de Restauração e Bebidas (ERB). Não há nenhum turista que não contacte com essa realidade.

Os (ERB) apresentam uma complexa especificidade, distinguindo-se, por isso, das restantes tipologias do setor do Comércio e Serviços. Aqui, os clientes conciliam a satisfação das suas necessidades alimentares com o prazer de permanecer em redor de uma mesa, degustando uma refeição ou uma bebida na sua esfera familiar, de amigos ou mesmo profissional.

Segundo o estudo do Instituto Nacional de Estatística (INE), *Conta Satélite do Turismo – 2006/2008 de 10 de dezembro de 2008*, o setor dos estabelecimentos de Restauração e Bebidas possui uma importância económica e

social muito forte em Portugal. Assim, segundo dados da AHRESP, além de constituir o setor de atividade com mais empresas em funcionamento no país (cerca de 80 mil), possui uma preponderância evidente ao nível do turismo, representando 90% das empresas de todo o setor do turismo, 75% dos trabalhadores (300.000) e 55% do seu volume de negócios (6.000 milhões de euros).

Ao nível de volume de negócios o setor "Restaurantes e Similares" representava 2% do volume de negócios gerado por todos os setores da economia do país, colocando-se em 11º lugar como atividade que mais volume de negócios gera em Portugal. O setor dos "Restaurantes e similares" registou, em 2009, um volume de negócios de 7.015.845.391€, registando o seu máximo em 2008, embora neste mesmo ano registou uma forte quebra no seu crescimento, crescendo apenas 1%.

A elevação, em julho de 2000, da Gastronomia Tradicional a Património Cultural, contribuiu fortemente para o reconhecimento da importância da Restauração na oferta do Turismo e para a dignificação do setor.

Quem acredita no Turismo ou tem responsabilidades institucionais não pode ignorar a decisiva importância deste setor na construção da oferta turística e na formação da opinião final dos turistas sobre os locais que visitaram.

2 - O Papel do Gestor de Alimentação e Bebidas

Na diversificada indústria de Alimentação e Bebidas (A&B), o papel do gestor consiste em fazer frente a constantes desafios, aproveitar as oportunidades e conseguir êxitos financeiros para a empresa (Christopher, Egerton, Thomas, 2005). Para poder desempenhar perfeitamente o seu papel, deve estabelecer e manter uma perfeita comunicação entre todas as secções do setor de alimentação e bebidas.

O êxito de um restaurante, tem como princípios fundamentais da sua gestão, a manutenção de baixos custos da matéria-prima, de mão-de-obra e um elevado grau de satisfação dos clientes.

O gestor é responsável por estabelecer e pôr em prática procedimentos, políticas e ações que aumentem a

eficácia operacional de forma a aumentar a rentabilidade e atingir os objetivos definidos. Assim, o gestor tem como obrigação, analisar os gastos, as receitas, o nível de compras, e colocar em prática procedimentos eficazes de controlo de custos. (Christopher, E. T. (2005)

Como aqui referido, o sucesso do seu trabalho é o controlo de custos, especialmente nas seguintes áreas: (Gallego, J. Felipe, 2002)

- Planear a Produtividade do Trabalho

1. Elaborar planos de acordo com os pressupostos e objetivos operacionais para melhorar a eficácia.
2. Proporcionar informação aos superiores hierárquicos, no que diz respeito à forma de atuar, para melhorar a programação e o controlo do trabalho.
3. Analisar os resultados para verificar se os métodos estão a ser aplicados de forma eficaz.

- Avaliação e Consulta

1. Analisar e avaliar os desvios da atividade, investigando as suas causas, caso existam.
2. Identificar e valorar as forças internas e/ou externas que possam afetar a rentabilidade e os objetivos operacionais, investigando as suas causas e recomendando ações corretivas.

- Análise Financeira

1. Reunir estatísticas diárias, semanais, mensais e anuais de receitas, custos ou de ocupação para realização de relatórios.
2. Preparar relatórios periódicos de produtividade e operacionais.
3. Verificar a exatidão da faturação e os procedimentos de controlo de receitas.
4. Coordenar/efetuar os inventários mensais.
5. Elaborar relatórios operacionais mensais.
6. Recomendações de alterações do menu.
7. Elaborar estratégias de vendas e sistemas de controlo dos gastos.

Um aspeto chave para os gestores de alimentação e bebidas é o "Controlo de custos". Este, serve para encontrar alternativas aos gastos inúteis, isto é, reduzir

os gastos ao mínimo ao mesmo tempo que se obtém o máximo de benefício.(Ojugo, Clement, 2004)

As medidas de controlo de custos devem ser eficazes, não devendo colocar a empresa em perigo. O gestor de alimentos e bebidas deve conhecer as vantagens e inconvenientes dos métodos alternativos e seleccionar aqueles que sirvam os objetivos da empresa.

Convém pois encarar que, o controlo do ciclo operacional de "A & B", não se deve restringir à utilização de um sistema mecanizado, tecnicamente aperfeiçoado. Deve, igualmente, ser um método de gestão destinado a sensibilizar o maior número possível de colaboradores da empresa para o seu êxito, motivando-os a atingir os objetivos estabelecidos.

3 - O que é uma Crise de Consumo?

Tal como o seu nome indica, é uma crise provocada principalmente pela contração substancial do consumo privado, isto é, dos gastos em bens e serviços dos cidadãos.

Os fatores que determinam o comportamento dos consumidores em relação aos seus gastos são essencialmente dois: os rendimentos disponíveis e a confiança na disponibilidade de rendimentos futuros.

O Rendimento é o saldo monetário ativo das famílias para gastar, investir ou poupar, dependendo este na sua grande maioria, dos fluxos monetários provenientes das suas remunerações laborais, diminuídos dos impostos diretos a que estão submetidos. É, desta forma, o dinheiro real que têm para consumir ou poupar.

Por outro lado, a confiança relativamente a rendimentos futuros, depende da estabilidade esperada no fluxo de rendimentos. Se os consumidores acreditam que no futuro vão obter menores rendimentos, reduzem gastos e/ou pouparam, provocando assim uma redução no consumo privado. Esta propensão ao gasto futuro dos consumidores é medida através do Índice de Confiança dos Consumidores (ICC).

Numa situação de crise e com uma grande diminuição do emprego, os consumidores tendem, por um lado, a reduzir o consumo ou temem ficar desempregados.

Em última análise, uma crise de consumo é uma situação de contração dos gastos da economia doméstica, devida a uma redução real dos seus rendimentos disponíveis ou de uma presunção de futura instabilidade neste mesmo rendimento.

Importa assim, analisar o impacto de uma situação de crise aos níveis de consumo dos clientes nos restaurantes.

Quando o consumidor vê o seu rendimento disponível reduzido, reduz os gastos com os produtos e serviços que não são de primeira necessidade ou imprescindíveis, como ir a restaurantes por motivo de lazer, como comprar roupa nova, ir ao teatro etc.

Na verdade, aqueles restaurantes frequentados principalmente por motivos de lazer ou sociais, são os mais afetados numa crise de consumo, o que tendencialmente não acontece com os denominados "low cost", onde os clientes procuram os menus económicos ou as sugestões do dia.

Em 2008, segundo a Conta Satélite do Turismo, de acordo com o estudo publicado pelo INE "Estudo de Implementação da Conta Satélite do Turismo em Portugal" através de um inquérito a este setor, demonstrou que 80% dos inquiridos verificaram mudanças nos padrões de consumo dos seus clientes, e dois terços verificaram que os clientes se tornaram mais conscientes dos preços, com consequente diminuição do dinheiro gasto por estes.

Segundo análises da (APHORT) e da (AHRESP) tem-se constatado, que os clientes têm alterado os seus comportamentos/hábitos de consumo na restauração, sendo que os clientes tendencialmente:

1. Reduzem as visitas ou deixam de ir ao restaurante;
2. Procuram restaurantes de menor nível;
3. Reduzem o gasto por pessoa em cada visita;
4. Procuram cada vez mais as promoções.

Verifica-se ainda, que os consumidores tendem a reduzir o "Ticket Médio"¹ por refeição, ou seja ajustando os seus gastos, mediante uma redução do número de produtos consumidos, eliminando os extras como as entradas, os aperitivos, segundas bebidas, sobremesas e digestivos.

1 Ticket Médio: Preço médio de venda de comidas e bebidas por pessoa

Como consequência deste comportamento dos consumidores, as vendas dos restaurantes têm vindo a diminuir. Sendo esta queda de vendas evidente, tanto pela redução do número de clientes, como pela redução do Ticket Médio.

(Vendas = Nº visitas x Ticket Médio)

Por conseguinte, uma queda nas vendas do restaurante tem um impacto direto na rentabilidade do negócio, pois afeta a estrutura de custos e os resultados do restaurante.

Como exemplo desta conjuntura, apresenta-se um quadro representativo do impacto da diminuição das receitas e do número de clientes, mantendo-se no entanto o mesmo Food-Cost² (F.C) e o mesmo custo com pessoal.

Tabela 1 – Efeito de uma diminuição das receitas

RESTAURANTE X						
Num cenário normal			Em cenário de Crise			Variação
Vendas	540.000,00 €		Vendas	440.000,00 €		-19%
Clientes	45.000		Clientes	40.000		-11%
Ticket médio	12,00 €		Ticket médio	11,00 €		-8%
Consumo	165.000,00 €	31%	Consumo	136.400,00 €	31%	
Margem Bruta	375.000,00 €	69%	Margem Bruta	303.600,00 €	69%	
Custo Pessoal	135.000,00 €	25%	Custo Pessoal	135.000,00 €	31%	
Renda	60.000,00 €	11%	Renda	60.000,00 €	14%	
Outros Gastos	70.000,00 €	13%	Outros Gastos	70.000,00 €	16%	
Resultado	110.000,00 €	20%	Resultado	38.600,00 €	9%	-65%

Num cenário em que se mantém a percentagem de custos variáveis (F.C) e a mesma estrutura de pessoal, importa demonstrar o impacto que a redução das vendas teria na atividade. Como se demonstra no (Tabela 1), as vendas caíram 19% (de 540.000€ para 440.000€), como resultado da redução em 11% do número de clientes

² Denominação utilizada na restauração, relativamente ao custo da matéria-prima alimentar.

e do ticket médio em 8%. Como os outros custos, os custos fixos, os de pessoal, rendas e outros, permanecem inalterados, a queda nas vendas produz uma forte redução no lucro, que diminuiu 65% (de 110.000€ para 38.600€).

Em suma, a crise de consumo tem dois efeitos muito importantes na restauração:

- Mudanças nos comportamentos dos consumidores, que consomem menos e de forma diferente, o que provoca possíveis mudanças estruturais e de tendência na procura;
- Redução no lucro da empresa.

4 - Estratégias de Gestão em Épocas de Crise

Com vista a solucionar esta problemática, bem como dar resposta às perguntas de partida formuladas, apresentam-se algumas estratégias pertinentes para a diminuição deste impacto.

As estratégias podem ser muitas e variadas, até mesmo distintas para cada tipo de negócio, no entanto, dada a natureza generalista desta gestão, apresentamos as que são amplamente aplicáveis com sucesso a todos os negócios de restauração, que segundo (Ribeiro, José M.A., 2011) passam por:

1. - Melhoria da gestão qualitativa;
2. - Focarem-se na qualidade e no cliente;
3. - Aumento da agressividade comercial, projetando as margens de lucro;
4. - Melhoraria da eficiência operacional e de custos.

4.1 - Melhoraria da Gestão Qualitativa

Em cenários de crise é fundamental aprimorar a gestão qualitativa, pois tanto as vendas como os resultados se ajustam à situação, e como consequência reduz-se a margem de erro. Qualquer alteração nos custos ou nos preços de venda, se não forem analisados atempadamente, pode não só não melhorar os resultados como piorá-los.

Para melhor se tomar decisões em tempos de crise, há que dispor da melhor informação possível em áreas importantes como: a distribuição das vendas do restau-

rante, os consumos e compras, os custos com pessoal, gestão da rentabilidade e ações de marketing operacional.

- Vendas do Restaurante

As vendas constituem a fase final do ciclo de um negócio. Podemos definir vendas como o ato de comercialização de bens ou serviços, para satisfação das necessidades do mercado.

Uma outra noção a reter é a de receita, sendo esta a obrigação que os clientes têm em entregar valores monetários, como remuneração dos bens e serviços prestados.

O volume das receitas obtidas dos clientes é o fator determinante do lucro constituindo-se portanto a chave do sucesso. Existe portanto a necessidade de saber: Quem é o cliente? Quanto gasta? O que o cliente espera que a empresa lhe forneça pelo preço que paga? (Ribeiro, J. M.A., 2011)

O negócio torna-se lucrativo quando a empresa atrai um número suficiente de clientes, que se dispõem a aceitar o serviço prestado e pagam o suficiente para cobrir as despesas e a obtenção de um adequado retorno do capital investido.

A análise das vendas constitui um importante cenário, que permite o desenrolar de várias ações, que deverão passar por uma profunda análise, tais como: (Canmin, J. & Norkus, G.X., 1990)

- *As vendas por cliente devem ser promovidas; através de pessoal eficiente e simpático;*
- *As vendas por período de serviço devem ser observadas constantemente; porque podem revelar alterações nos hábitos dos clientes;*
- *As vendas por produto devem ser estudadas: constituem a base do planeamento da compra e produção;*
- *As vendas por secção ou departamento devem ser revistas, para apurar o lucro ou prejuízo de determinada área.*

Para se perceber a evolução das vendas, é fundamental que estas, sejam apuradas por momentos de consumo, agrupadas tanto por número de clientes como por ticket médio, para se poder efetuar a sua comparação com iguais períodos do ano anterior.

Uma rigorosa previsão das vendas contribui para um conhecimento das receitas esperadas, auxiliando na previsão dos custos e nas necessidades de recursos humanos, contribuindo assim, para um efetivo controlo dos custos. (Ribeiro, J. M.A., 2011) Esta informação será imprescindível para determinar e acompanhar a evolução das vendas, e as causas das suas variações ao longo do tempo e por momentos de consumo.

Desta forma, poderemos definir estratégias de atuação, que poderão ser de captação de novos clientes, ou no aumento do ticket médio global ou em algum período específico, do dia, semana ou mês.

Por outro lado, o “mix de vendas” (Tabela 2) do restaurante é uma ferramenta, que deve ser analisada mediante o grau de exigência ou necessidade que se pretenda (semanal ou mensalmente).

Este mapa, fornece-nos variadíssimas informações do período em análise tais como: o número de pratos vendidos de cada família³, o total da receita realizada por família, o Food Cost (F.C.) individual de cada prato e o do total da família, o total de custos da família e por último o peso que a receita de cada item da família teve na receita total, o que é de extrema importância para definir políticas de venda e promoções dos artigos da família em análise. (Dittmer, Paul R. & Keefe, J. Desmond., 2008)

Tabela 2 – Mix de Vendas por Família

Descrição Família	Quantidade Vendida	Receita Total	Custo das Vendas	% Food Cost	Peso das Vendas
A	55	252,50 € ¹	45,20 €	17,90%	16,44%
B	141	575,60 € ¹	129,35 €	22,47%	37,47%
C	89	398,50 € ¹	145,20 €	36,44%	25,94%
D	81	309,60 € ¹	100,30 €	32,40%	20,15%
Totais	366	1.536,20 €¹	420,05 €	27,34%	100,00%

A análise deste mapa é de extrema importância para um gestor, porque com base na sua observação, teremos uma perfeita perceção de como as vendas vão variando, apercebendo-nos também da popularidade de cada

³ Grupo de itens de uma ementa por exemplo peixes, carnes, sobremesas.

família, ou seja se o nosso cliente tem preferência por pratos de peixe ou de carne por exemplo.

Da análise do peso que as vendas de cada prato ou famílias obteve, podem definir-se estratégias de atuação no sentido de melhorar a política de vendas, e da análise da percentagem de food cost, podemos apercebermos do peso dos custos de cada prato ou família da nossa ementa, no sentido de estes poderem ser ajustados.

- Consumo e compras

Um dos itens mais importantes da gestão de um restaurante, e também o mais difícil de controlar, é o consumo de "A & B", atendendo que estamos a lidar com um vasto número de produtos altamente perecíveis, bem como de produtos com grande possibilidade de ocorrências de desvios. O ideal seria que este se situe no intervalo dos 25% a 35% das vendas, segundo os objetivos definidos para cada restaurante.

Outro dos mapas (Tabela 3) de extrema importância é a "análise de consumos" de um determinado período, que normalmente é efetuado após a realização dos inventários físicos⁴, que dará a informação dos valores "reais"⁵ de food cost comparativos com os "teóricos"⁶ do período, representando assim a maior ou menor eficiência de gestão. (Ribeiro, J. M.A., 2011)

O sistema adotado pelo estabelecimento deverá permitir ao gestor acompanhar em pormenor a evolução da exploração, esclarecendo-o não apenas, sobre o maior ou menor êxito do funcionamento, mas ainda, de estar informado atempadamente, para o esclarecer ou alterar diretrizes de gestão, condição indispensável para o rendimento ótimo do empreendimento. (Kotas, R. & Jayawardena, C, 1994)

Tabela 3 – Mapa de Análise de Consumos

Descrição	STOCK			CONSUMO		
	Inicial	Compras	Final	Quantidade Real	Quantidade Teórica	Desvio

4 Função de controlar os stocks existentes em armazém, mediante contagem ou pesagem.

5 Será o valor monetário das existências, obtido no inventário físico.

6 É o valor monetário dos consumos de matéria-prima previstos nas fichas técnicas.

A	9	0	6.9	2.1	3.2	-1.1
B	31.5	27	37.6	20.9	24.5	-4.51
C	13.6	28.2	30.5	11.3	8.9	2.4
D	27	10	26	11	9.3	1.7

Tipo	(€) Stock	Cons. R. (€)	Cons. T. (€)	Produção (€)	C.V. Real	C.V. Teór	Desvio
Bebidas	1200	470	366	1647	7,5 %	5,8 %	1,7 %
Alimentação	3949	1330	1390	4573	21.4 %	22.3 %	-0.9 %
TOTAIS	5149	1800	1756	6220	28.9 %	28.1 %	0.8 %

Fonte: próprio

Com a análise deste mapa, o gestor obtêm informações imprescindíveis à gestão de uma unidade de restauração. Dele podemos obter informações de como estão a decorrer os consumos de cada produto existente em stock, e compara-los com o que, com base nas capitações (quantidade teórica) das fichas técnicas, se está realmente a consumir, apurando-se assim os desvios que possam ocorrer.

Por outro lado esta ferramenta de gestão é fundamental para se poder efetuar uma gestão eficiente das compras, dado que se pode apurar os consumos do período em análise e planear de forma eficiente as compras.

O apuramento do consumo, dada a especificidade dos produtos utilizados é de difícil gestão. A grande perecibilidade dos produtos utilizados e a difícil operacionalidade destes, carecem de cuidados acrescidos, dependendo o seu apuramento tanto dos preços de compra, como da eficiência operacional da equipa de trabalho do restaurante. Neste sentido é importante ter presente a necessidade de:

- Definir o menu e os seus preços de venda;
- Controlar a receção de produtos;
- Determinar custo/preços por item;
- Realização das fichas técnicas;
- Realização de inventários.

Definir o menu e os seus preços de venda;

O preço é um dos elementos de satisfação do cliente, outros serão, o serviço prestado, o ambiente e a varie-

dade. Definir preços é a atividade mais crítica do negócio da restauração. Representa o juízo final da relação qualidade/preço de tudo o que o restaurante tem para oferecer. (Nancy Loman Scanlon 1999)

O cálculo do preço de venda deve ser efetuado com todo o cuidado, pois a existência de erros na sua fixação, pode ser fatal para o êxito de qualquer (ERB). É através da correta definição de preços de venda que podemos assegurar que, os clientes recebam um produto que justifica o valor que pagam. Nesse sentido, os métodos mais utilizados são, o *Senso Comum*, o *Mark up* ou *Multiplicadores*, a *Margem de Contribuição* e os *Custos Principais*. (Jack E. Mtiler, & David V. Pavesic, 1996)

Os clientes quando vão comer a um restaurante têm uma ideia do preço e do valor. Quando encontram elementos de um menu a um preço inferior ao que esperavam pagar, percebem que existe uma boa relação qualidade/preço e, tendem a sentir-se atraídos por esse tipo de restaurante e elementos do menu. (Ribeiro, J. M.A., 2011)

Se por outro lado, se considerem que os preços são demasiado altos, tanto pela sua capacidade económica, como pela sua perceção da relação qualidade/preço, evitarão este estabelecimento. Por outro lado se o preço é substancialmente inferior ao que esperava pagar, o cliente pode questionar a qualidade ou mesmo o tamanho das porções.

Os preços, devem servir para atingir os objetivos de custos e benefícios, mas também podem ser um obstáculo, já que determinam o volume de vendas e podem afetar o saldo de uma forma substancial. Há que conseguir um equilíbrio entre as perceções dos clientes e a rentabilidade. Este negócio exige uma avaliação contínua do menu, de forma a aumentar vendas e o grau de satisfação do cliente. (Patti J. Shock, John T. Bowen, John M. Stefanelli, 2003)

A definição do melhor preço é de extrema importância e profunda preocupação, importando portanto sabermos. Qual será então o melhor preço de venda dos nossos produtos no restaurante?

- É o mais alto possível que os clientes estejam dispostos a pagar, desde que não provoque uma diminuição da

rentabilidade do restaurante. (Ribeiro, J. M.A., 2009)

A sua fixação tem como objetivos:

1. Maximizar a Rentabilidade;
2. Maximizar a Ocupação;
3. Gerir a ocupação e rentabilidade via preço.

A variação dos preços é dada pela procura e pelos custos, ou seja, o limite máximo do preço é dado pela procura efetiva em cada momento, por outro lado o limite inferior é dado pela estrutura de custos. (Lendal H. Kotschevar, Diane Withrow, 2007)

MELHOR PREÇO = O MAIS ALTO	A DEFINIÇÃO DOS PREÇOS DEVE SER BASEADA NA PROCURA E NÃO NOS CUSTOS
----------------------------------	--

Por outro lado, a ideia do melhor preço ser o mais elevado, não é sinónimo de aumentos desajustados dos preços ou de uma forma repentina. O aumento de preços das iguarias, deve ser sempre efetuado em pequenas parcelas e acompanhado de alterações perceptíveis pelos clientes. (Ribeiro, J. M.A., 2009)

Para o cliente, a perceção do preço real do restaurante não é o preço de cada prato da sua oferta, (ementa) mas sim, o custo total por pessoa, ou seja o Ticket Médio, e este será o preço de referência para o cliente.

Tc. Médio (Restaurante) = Total das Receitas ÷ Nº de Clientes (período)

Controlar a Receção de Produtos

Esta fase é de elevada importância, dado que se dá autorização de entrada de quantidades e qualidade dos produtos no ERB (Ribeiro, J.M.A., 2011). Constitui-se objetivo da receção, a obtenção da quantidade e qualidade da mercadoria encomendada aos preços negociados.

Assim, é imprescindível verificar, mediante a nota de encomenda se o produto entregue corresponde ao produto encomendado e, caso não seja respeitada esta fase, todo o ciclo pode ficar em causa.

De todas as fases do ciclo de controlo do custo de alimentação, a receção é certamente, a mais simples e a mais negligenciada, fator que poderá influenciar negativamente a rentabilidade do negócio (Walker, J. R., & Lundberg, D. E., 2005).

Determinar Custo/preços por item

O gestor de comidas e bebidas deve utilizar sempre na sua política de compras, o custo líquido e ter em atenção o desperdício do género alimentício. (Lendal e outros, 2007) Este desperdício, deve ser sempre tido em conta, dada a sua repercussão negativa na rentabilidade do negócio da restauração. Desperdícios que podem ser por incorreto manuseamento dos produtos alimentares, descuido dos operacionais na sua confeção ou ainda o não cumprimento dos prazos de validade da matéria-prima.

Custo Líquido (€) = Custo Bruto da Peça (€) ÷ Peso Líquido (kg/l)

Tomando por exemplo as batatas, que têm hipoteticamente um preço de custo líquido por kg de 0,3 €, e considerando um desperdício de 25%, quer dizer que passamos a ter apenas 75%. Neste sentido, passamos de 1 kg (100%) a ter apenas 0,75 kg (75%), dado que o desperdício foi de 0,25 kg (25%).

$$\text{Assim temos: } \frac{0,3\text{€}}{0,75} = 0,4\text{€}$$

O novo custo líquido das batatas será então de 0,4 € por quilo.

Como exemplo de fonte de apoio ao apuramento do preço líquido dos produtos, apresenta-se a tabela de desperdício (Tabela 4).

Tabela 4 – Tabelas de Desperdício

		1	2	3	4	5	6	7
Data	Artigo	Peso	Preço	Preço	Desperdício	%	Peso	Preço
		Bruto (Kg)	Unitário	Total	Total (Kg)	Desperdício	Líquido (Kg)	Unita. (Kg)
		1	2	3=1*2	4	5=4/1	6=1-4	7=3/6
14-Dez	Cherne	12	22,44 €	269,28 €	2,2	18,33%	9,8	27,48 €
14-Dez	Robalo	25	14,46 €	361,50 €	6,4	25,60%	18,6	19,44 €
16-Dez	Linguado	20	15,96 €	319,20 €	3	15,00%	17	18,78 €
25-Dez	Lombo Va	35	13,60 €	476,00 €	9,5	27,14%	25,5	18,67 €
25-Dez	Vazia	30	10,47 €	314,10 €	7,2	24,00%	22,8	13,78 €

Fonte: Próprio

Mediante a análise deste quadro, pode constatar-se o apuramento do peso da matéria-prima, após todo o processo de limpeza, ou seja o preço de custo do peso líquido da matéria-prima tratada.

Realização das Fichas Técnicas

A ficha técnica é um precioso instrumento de gestão, onde é estandardizado determinado item de uma ementa, garantido assim níveis de qualidade, de quantidade, modo de confeção e apresentação, que o prato deve ostentar sempre que é elaborado. (Ribeiro, J.M.A., 2011)

Desta forma, a standardização das fichas técnicas permite assegurar a consistência do item, ou seja, este deverá ser elaborado sempre respeitando a sua especificidade e deve descrever o custo das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou diversas doses. (Bayou, M. E. & Bennett, L. B.1992)

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. (Ribeiro, J.M.A., 2009)

Realização de Inventários

Um Inventário é o registo detalhado do património, isto é, de todos os elementos do sistema económico com indicação da sua quantidade e valor, pertencentes à empresa e existentes em determinada data.

Os inventários podem ser considerados como físicos ou permanentes. Os físicos são realizados no final de determinado período, no mínimo mensalmente, avaliando nessa altura todos os produtos em *stock*, ao passo que os permanentes, vão sendo atualizando à medida que são efetuadas as entradas e saídas de *stock*. Este último método é usado no controlo de bebidas espirituosas e vinhos. (Dittmer e outros, 2008)

Um inventário denomina-se "físico", quando consiste no agrupamento sistemático das quantidades de cada artigo, realmente existente em stock na empresa, isto é, o resultado da verificação direta dos elementos patrimoniais obtidos por contagem, medida e peso. Denomina-se de natureza "contabilística", quando é elaborado a partir das fichas individuais de stock (registo de todas as flutuações das existências) escrituradas na contabilidade, em quantidades e valor, possibilitando que as fichas de stock apresentem, a todo o momento as quantidades (saldos) e valores (preços de custo) das mercadorias armazenadas - *método do inventário permanente*.

Da necessidade de confrontação e da conciliação consequente, entre as existências reais (inventário físico) com os saldos acusados pelas fichas de stock (inventário contabilístico) surge o “Controlo das Existências”. Em situações de unidades com ferramentas mais modernas, este controlo de existências é feito de uma forma mais simplificada, dado que estas permitem fazer o abatimento das fichas técnicas diretamente ao armazém conforme se vão realizando as vendas no restaurante. (Greenburg, C., 1986)

A conciliação dos inventários físico e contabilístico conduz por vezes, a diferenças motivadas por:

- As requisições não terem sido corretamente respeitadas, o que constitui a causa mais habitual das diferenças;
- Os produtos que entram em armazém não terem sido, devidamente contabilizados, isto é, imputados às existências em armazém;
- Produtos desviados do armazém ou a sua deterioração não ter sido registada contabilisticamente⁷. (Fuller, J. & Wailer, K., 1991)

Se os desvios⁸ apurados (Quadro 3) entre os totais, físico e contabilístico, ultrapassarem 1%, devem procurar-se as razões dos mesmos, observando-se as situações acima mencionadas.

Custos com Pessoal

Os custos com pessoal, tal como o consumo, têm um peso muito significativo nos resultados do restaurante. Nesse sentido, é uma prioridade tê-los bem controlados e ajustados à distribuição de vendas. Para isso há que realizar:

- Quadros de horários ajustados às vendas reais;
- Controlo de horários e absentismo;
- Adequação do quadro de pessoal à variação da procura;
- Análise dos processos para determinar a produtividade.

Gestão da Rentabilidade

Muito tem sido falado da rentabilidade do negócio na

⁷ Normalmente é utilizado um mapa de quebras para o registo destas deteriorações.

⁸ Diferença de inventários, físico ou contabilístico.

indústria da restauração. Para que se consigam obter resultados que se ajustem à cobertura dos custos da produção é necessário ter toda a estrutura operacional muito bem planificada.

Entende-se rentabilidade como a capacidade de produzir rendimento, ou seja, é a quantidade de dinheiro que o investidor ganha por cada quantia investida (Cousins, J., Foskett, D. & Gillespie, C., 2002). A ferramenta que se utiliza para analisar a rentabilidade de um negócio é a Demonstração de Resultados, mediante uma síntese económica dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa num determinado período.

Os restaurantes são negócios de difícil gestão, onde é imprescindível ter um grande controlo sobre as entradas e as despesas que se realizam todos os dias. As vendas constituem um proveito para um restaurante, ou seja, o mesmo fornece um serviço aos seus clientes e estes retribuem com uma remuneração que, para a unidade de restauração, é um proveito. (Ribeiro, J. M.A., 2011)

Importa também salientar que este negócio se torna lucrativo, quando consegue atrair e satisfazer um número suficiente de clientes, que aceitam o serviço que lhes é fornecido e pagam o suficiente para cobrir as despesas.

O elemento chave do sucesso de uma unidade de restauração é a ementa, que tem como finalidade, a promoção das suas vendas. Dada esta importância e especificidade, é indispensável efetuar uma abordagem mais pormenorizada de como se deve estruturar uma ementa antes da sua implementação. (Brown, D., R. 2003)

Um dos principais objetivos da administração é, maximizar a rentabilidade, pelo que é indispensável medi-la. Em tempos de crise, os períodos de medição de resultados devem ser curtos, existindo uma constante necessidade de ajustamentos, porque se atua muito próximo do ponto de equilíbrio.

Para gerir com eficiência a rentabilidade do negócio, é necessário:

- Realizar orçamentos previsionais de vendas com a periodicidade exigida pela administração;
 - Conhecer os correspondentes ponto de equilíbrio
- Portanto, é fundamental o gestor dispor de:
- Valor das vendas diárias e por momentos de consumo

pretendidos;

- Histórico de vendas, mensais e acumulado anual, para análise e comparação com o ano anterior;
- Sistema de análise da rentabilidade das vendas.

Ações de Marketing Operacional

Na restauração, o marketing operacional deverá estar focado em melhorar os resultados das vendas e rentabilidade do negócio a curto prazo.

A maior parte das suas ações, concentram-se em promoções de captação de clientes e melhoria do ticket médio, sendo muito importante assegurarmo-nos de que os efeitos das promoções não vão ter efeitos negativos para o restaurante, como acontece muitas vezes.

Por isso é importante, antes de iniciar uma ação de marketing operacional, garantir que:

- Uma promoção focada em captar clientes não reduza a margem absoluta total, apesar do aumento das vendas, a não ser que estejamos dispostos a suportá-lo;
- Não provoque mudanças no comportamento dos clientes que sejam prejudiciais ao posicionamento do restaurante.

Para este tipo de ações serem levadas a cabo, deverá ser realizada uma aprofundada análise prévia, tanto qualitativa como quantitativa de qualquer promoção, e sobretudo incluir variáveis facilmente quantificáveis dos mecanismos promocionais, para que durante e *a posteriori*, se conheçam os resultados reais das ações.

4.2 - Focar-se na Qualidade e no Cliente;

Em tempos de crise, os consumidores valorizam muito mais o seu dinheiro, por isto, são mais exigentes e procuram maximizar o "valor" que podem adquirir com o seu orçamento. Nestas alturas, os restaurantes devem concertar-se mais do que nunca, na sua proposta de valor, na qualidade e na satisfação do cliente. É necessário que o gestor tenha sempre presente que, mais importante do que captar clientes para substituir os que nos abandonaram, é conservar os clientes ativos.

Podem perder-se clientes, por dois motivos: Por erros no serviço e falhas na qualidade ou porque o cliente encontrou melhores propostas a igual ou menor preço.

Assim, mais do que nunca, o gestor do restaurante deve concentrar-se na melhoria da satisfação do cliente, reforçando dois aspectos fundamentais do negócio: a "proposta de valor" e a sua "consistência" ou coerência.

A proposta de valor pode ser medida pela fórmula simplificada da satisfação do cliente.

Satisfação do Cliente = Valor Entregue - Sacrifício Exigido

Sendo que o "*valor entregue*" será o produto que oferecemos, ou seja, o serviço prestado, a comodidade e o ambiente oferecido. O "*sacrifício exigido*" ao cliente será o tempo que disponibiliza e o preço que paga. (Ribeiro, J. M.A., 2011)

Assim, o "*valor percebido*" é o resultado da comparação, feita pelo cliente, entre o que ele entrega e o que ele recebe. (Vavra, Terry G. (1997). É o resultado do julgamento entre benefícios e custos (monetários, como o preço, e não monetários, como o tempo, esforço, risco e oportunidade) percebidos numa troca.

Ao contrário da satisfação, que é uma avaliação pós-compra, o valor percebido ocorre nas várias etapas do consumo, incluindo o estágio de pré-consumo. A noção de valor começa a ser desenvolvida antes mesmo de que o cliente experimente o restaurante.

Na visão de Kotler (2000), a satisfação do cliente consiste, na sensação de prazer percebida acerca de um produto, tendo em conta as suas expectativas. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito.

Outra abordagem é apresentada por Anderson e outros (1994), Vavra, Terry G (1997), Johnson e outros (2001), na qual a satisfação é definida como resultado de uma transação específica e de uma percepção acumulada. No primeiro caso, a satisfação do cliente é considerada como resultado da avaliação feita depois de uma compra específica, indicando o quão satisfeito o cliente está com o produto ou serviço depois de concretizada a transação.

Se os clientes encontram restaurantes que lhes deem maior valor (melhores produtos, maior quantidade, melhor serviço, maior rapidez, maior conforto, melhor aten-

dimento, etc) pelo mesmo preço ou inferior, é provável que rejeitem o restaurante habitual.

A estratégia em tempos de crise, para conservar e captar novos clientes, é melhorar a proposta de valor e situa-la a um nível muito alto relativamente aos restaurantes concorrentes. É, deste modo, a melhoria da relação qualidade preço.

A consistência ou coerência é uma característica fundamental para o sucesso de um restaurante. Ser coerente significa entregar o valor aos clientes dentro dos padrões de qualidade e eficiência definidos. Os clientes não querem surpresas e procuram gastar o seu dinheiro naqueles restaurantes que lhes assegurem um nível de qualidade mínimo.

Em situação de crise é vital definir como objetivo, a coerência na qualidade oferecida aos clientes. A estratégia adequada é implementar procedimentos de controlo, em todo o processo de elaboração e serviço, que reduzam ao máximo os erros de funcionamento.

O cliente voltará ao restaurante se a proposta de valor for melhor que a dos concorrentes e se, a oferta deste valor for coerente ao longo do tempo. Caso contrário, abandonará o restaurante e procurará outros que o satisfaça de forma mais constante.

4.3 - Aumentar a agressividade comercial, projetando as margens de lucro

A restauração é um tipo de negócio, geralmente caracterizado por ter uma atitude comercial muito mais passiva do que outros negócios, dado que, os restaurantes abrem as suas portas e esperam que os clientes os descubram e entrem impulsionados pelo merchandising externo do próprio negócio, ou pela captação de novos clientes pelo lento mas fiável sistema de "boca-a-boca".

Em períodos de crise, quando a oferta excede a procura, os restaurantes devem variar a sua atitude comercial para uma dinâmica muito mais proactiva e agressiva. Há que ir ao encontro do cliente e vender mais.

Neste contexto, e assumindo que se tem uma proposta de valor competitiva, impera que se implementem três estratégias básicas: a de comunicar e atrair, a de captar e a de vender e fidelizar.

Se um restaurante não é conhecido e não é atrativo, os clientes não virão. Com base nesta premissa, propõem-se duas estratégias para comunicar e atrair;

- 1ª – Divulgar a existência do negócio, para que os potenciais clientes o conheçam, tenham curiosidade e o vejam como uma opção;
- 2ª – Apostar em mecanismo de atração relevantes como na comunicação publicitária e no merchandising externo do restaurante, para que os potenciais clientes se sintam motivados e curiosos pelo negócio.

Captar, significa fazer com que os clientes entrem no restaurante e que experimentem, o que pode ser feito através de atividades promocionais, aplicadas em momentos de consumo e aspetos do negócio que se desejem impulsionar. Assim, é recomendável aumentar a atividade promocional, abrindo novos canais de comercialização como internet, acordos com agências turísticas, criar redes de prescritores, etc.

Estando o cliente no estabelecimento, dois objetivos comerciais bem claros se propõem: satisfazê-lo mais do que a concorrência para que volte e maximizar o seu gosto, sem que se sinta agredido ou ultrapassado o seu orçamento. Para isto, apresentam-se aqui duas estratégias: a primeira consiste num plano de vendas interno, mediante ações de venda sugestiva, focado em aumentar o ticket médio e a margem por cliente, oferecendo-lhe mais extras e produtos que possibilitem maiores margens. (Ribeiro, J. M.A., 2011). Esta estratégia comercial não pode ser motivo de insatisfação, pelo contrário, deve ser planeada e conduzida de forma que ajude a vender mais e seja o reflexo de um atendimento esmerado.

A segunda é uma estratégia de fidelização, em que se devem implementar promoções de frequência, focadas em motivar e incentivar os clientes ativos a visitar o restaurante com mais assiduidade. Para isso, seria interessante a criação de cartões de cliente com desconto, para futuras visitas. Estas visitas devem, no entanto, ser reconduzidas para momentos de menor procura.

Atualmente, existe uma ampla bibliografia sobre fidelidade de clientes e as suas formas de correlação. No entanto, os conceitos divulgados ainda são pouco explica-

tivos. Jacoby & Kyner (1973) apresentam duas abordagens básicas para o conceito de fidelidade do cliente: a abordagem “comportamental” e a “baseada na atitude”.

De acordo com a primeira abordagem, a fidelidade do cliente é definida como um comportamento. As medidas operacionais mais significativas desta abordagem são a participação nas compras e a frequência das mesmas. Neste caso, é assumido que a estrutura da preferência do consumidor é um reflexo do seu comportamento de consumo.

Um dos pontos fortes desta abordagem é que oferece medidas objetivas de mensuração da fidelidade do consumidor. A desvantagem é que não fornece uma explicação própria da existência de fidelidade do cliente. A segunda abordagem define a fidelidade do cliente como uma atitude.

Segundo Philip Kotler (2000), conquistar novos clientes, custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. O esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir o aumento das vendas e a redução das despesas. No entanto, é importante que todo o esforço que se realize para captar novas visitas através de publicidade, promoções, descontos, etc., não reduza excessivamente a margem de lucro do restaurante, pois é possível vender mais e ganhar menos, o que é um erro, no qual se pode cair, se não se realizar uma gestão quantitativa das ações de marketing como já aqui foi referido.

4.4 - Melhorar a Eficiência Operacional e de Custos

De todas as estratégias recomendadas para implementar numa crise de consumo, a que mais rapidamente pode ser aplicada é a redução de custos. Esta redução, pode ser abordada de duas formas complementares. A primeira é cortar tudo o que leva a custos e não prevê qualquer valor significativo ou, que não seja relevante para os clientes. Nesse sentido, é aconselhável começar o processo focando-se nos maiores custos: pessoal e consumo.

Teoricamente, se se vende menos, necessita-se de menos pessoal. Como consequência, devemos ajustar

horários e pessoal para a nova dimensão e dinâmica da procura. É evidente que isto tem um lado ético e humano que deve ser cuidado ou poder-se-á prejudicar o clima laboral e o espírito de desempenho da equipa.

A segunda ação recomendada é, converter o máximo de custos fixos em variáveis. Assim, podemos propor uma revisão dos alugueres/rendas, passando a uma renda fixa mais reduzida e uma variável. Podem também propor-se salários compostos por uma parte fixa baixa e uma parte variável, antes de se despedirem funcionários da empresa. Pode até suprimir-se pessoal de produção, se forem incluídos produtos de 4ª e 5ª gama⁹.

Uma terceira ação/medida é a renegociação dos custos dos produtos e dos seus custos logísticos com os fornecedores. É claro que, em crise, os fluxos de caixa são escassos pelo que se tende a reduzir stocks e a provocar mais entregas aos fornecedores, o que aumenta o custo logístico. Por este motivo, um restaurante em boa situação financeira pode conseguir, em épocas de crise, maiores descontos e apoios dos fornecedores para marketing, além de se poder optar por fornecedores com o melhor preço.

Finalmente, podemos encontrar uma forte diminuição de custos, na melhoria da eficiência operacional, através de três vias:

- a. *Substituir o custo de pessoal por investimento em tecnologia.* Consiste em melhorar as técnicas de produção e serviço, investindo em maquinaria, o que permite uma redução no tempo e no pessoal necessário para esses processos;
- b. *Racionalizar processos operativos.* Consiste em analisar e redesenhar o restaurante para menores custos. Estes podem ser administrativos (diminuição do número de fornecedores, receções, etc.), de pessoal se se reduzem operações de stock, etc.
- c. *Adequação e redesenho das ementas.* As ementas devem ser apelativas e funcionais, ou seja, adequadas aos equipamentos disponíveis, à especialização dos funcionários e aos custos e margens para a rentabilidade

⁹ Gama de produtos frescos (frutas, verduras ou legumes) devidamente higienizados e embalados a vácuo, prontos a cozinhar, com uma validade mais alargada.

pretendida.

Conclusão

Cada vez mais, a gestão de qualquer negócio deverá estar atenta à rentabilidade das vendas e ao resultado líquido operacional e não tanto ao número de clientes ou taxas de ocupação. Na verdade, com a subida generalizada dos custos e a manutenção ou redução dos preços de venda e o aumento das taxas a que se tem assistido nos últimos tempos, chegamos facilmente à conclusão de que muitas vendas são feitas com prejuízos.

Nos últimos anos, o setor de serviços tem vindo a adquirir maior importância na economia mundial. Com o desenvolvimento deste setor, a qualidade dos serviços, a satisfação e a fidelidade do cliente, ganharam incentivos para estudos mais detalhados.

A relação entre a satisfação e a fidelidade começou a ser estudada com maior nível de detalhe. O conceito de fidelidade tornou-se ainda mais relevante, a partir do momento em que as empresas começaram a perceber que a fidelidade dos seus clientes é a que garante retornos financeiros futuros.

Segundo as normas da ISO 9001:2000, a satisfação e a fidelidade do cliente devem ser consideradas como principais indicadores das empresas, sendo mesmo consideradas como um dos requisitos principais. Segundo Fornell, Claes (1992) clientes fiéis não são necessariamente satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser fiéis.

Recentes estudos, procuram estabelecer mecanismos de relação da qualidade do produto ou serviço, da satisfação do cliente, da sua fidelidade e da rentabilidade da empresa. Segundo González e outros (2004), os resultados desses estudos mostram que existe uma relação positiva entre a satisfação do cliente, a sua fidelidade e a rentabilidade das empresas.

Numa atividade como a da restauração, dado que estamos acima de tudo a trabalhar com a saúde das pessoas, esses fatores são fundamentais para a captação e fidelização de clientes. Em tempos de crise de consumo, estas preocupações têm de ser ainda maiores, assim

como a criatividade é fundamental para a diferenciação da concorrência.

No fundo, se a oferta global de um restaurante abarcar estes fatores, acrescidos de uma política comercial agressiva que vise ao aumento do Ticket médio por cliente, e uma eficiente políticas de compras, podemos dizer que estamos no bom caminho para o sucesso.

Podemos assim concluir que, com base nos estudos dos investigadores apresentados nesta conclusão, e colocando em prática as estratégias expostas ao longo deste trabalho, daríamos resposta às questões de partida colocadas, e por outro lado a atual situação crítica do negócio de restauração poderá melhor significativamente.

Referencias Bibliográficas

- Anderson, E.; Fornell, C. & Lehmann, D. (1994) - *Customer satisfaction, market share and profitability*. Journal of Marketing.
- Bayou, M. E. & Bennett, L. B., (1992). *Profitability Analysis for Table-Service Restaurants*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Brown, Douglas Robert (2003). *The Restaurant Manager's: How to Set Up, Operate, and Manage a Financially Successful Food Service Operation*, Atlantic Publishing Company
- Canmin, J. & Norkus, G.X., (1990). *Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth?*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 31, N^o3
- Christopher, Egerton, Thomas, (2005). *How to Open and Run a Successful Restaurant*, 3^a ed., John Wiley & Sons.
- Cousins, J., Foskett, D. & Gillespie, C., (2002) *Food & Beverage Management*. 2^a ed. Harlow: Prentice Hall
- Dittmer, Paul R. & Keefe, J. Desmond, (2008). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls*, John Wiley & Sons
- Fornell, Claes. (1992). *A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience*. Journal of Marketing.
- Fuller, J. & Wailer, K., (1991). *The Menu Food & Profit*, London: Stanley Thornes
- Gallego, J. Felipe, (2002) *Gestão de Alimentos y Bebidas para Hotels, Bares y Restaurantes*, Spain: Thomson Editores.
- Greenburg, C., (1986) *Analyzing Restaurant Performance*,

- Relating Cost and Volume to Profit*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,
- González, M. O. Aguirre, Amorim, C. G, Ramos, (2004) *A relação entre satisfação e a fidelidade dos clientes com a rentabilidade das empresas*, Florianópolis.
- Jack E. Miller, David V. Pavesic, (1996). *Menu: Pricing & Strategy*, 4ª ed Wiley & Sons.
- Jacoby J, Kyner D.B (1973), Brand Loyalty Vs Repeat Purchasing Behavior, *Journal of Marketing Research*,
- Johnson, M. D.; Gustafsson, A.; Andreassen, T.; Lervik, L. & Cha, J. (2001) - *The evolution and future of national customer satisfaction index models*. Journal of Economic Psychology.
- Kotas, R. & Jayawardena, C., (1994). *Profitable Food & Beverage Management*. Oxon: Hodder & Stoughton
- Kotler, Philip, (2000), *Administração de Marketing*, 10ª Edição, 7ª reimpressão, Prentice Hall.
- Lendal H. Kotschevar, Diane Withrow, (2007). *Management by Menu*, 4ª ed, John Wiley & Sons.
- Nancy Loman Scanlon, (1999). *Marketing by Menu*, 3ª ed, John Wiley & Sons
- Ojugo, Clement, (2004), *Control de Costes en Restauración*, (1ªed, 2ª reimpressão), Spain: Thomson Editores.
- Patti J. Shock, John T. Bowen, John M. Stefanelli, (2003). *Restaurant Marketing for Owners and Managers*, John Wiley & Sons
- Ribeiro, José M.A., (2009). *A Ementa como fonte de rentabilização do negócio da restauração*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Empresas Turísticas, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Ribeiro, José M.A., (2011); *Introdução à Gestão da Restauração* (1ª Edição); Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Vavra, Terry G. (1997), *Improving measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer measurement satisfaction. Programs*. Milwaukee: Quality Press.
- Walker, J. R., & Lundberg, D. E. (2005). *The Restaurant from Concept to Operation*, 4ª ed. New York: John Wiley and Sons.