

RECEITA de Sucesso

Como manter meu negócio no caminho certo

SEBRAE SP

Créditos

Sebrae-SP
Conselho Deliberativo
Presidente: Alencar Burti (ACSP)

ACSP - Associação Comercial de São Paulo
ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras
Banco Nossa Caixa S.A.
FAESP - Federação da Agricultura do Estado de São Paulo
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FECOMERCIO - Federação do Comércio do Estado de São Paulo
ParqTec - Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas Secretaria de Estado de Desenvolvimento
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIBANCOS - Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo
CEF - Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal
BB - Superintendência Estadual do Banco do Brasil

Diretor-superintendente
Bruno Caetano

Diretor Técnico
Ivan Hussni

Diretor de Administração e Finanças
Pedro Jehá

Unidade Desenvolvimento e Inovação
Gerente: Renato Fonseca de Andrade
Organização de conteúdo: Aline Michelle Cardoso

Unidade Atendimento Setorial
Gerente: Paulo Eduardo Stabile de Arruda
Apoio técnico: Cássio dos Santos e Oliveira | Charles Acacio carvalho | Maisa Blumenfeld Deorato

Unidade Capital
Gerente: Nilton de Castro Barbosa
Apoio técnico: Karyna Muniz Ramalho Dantas

Escritório Regional Capital Norte
Gerente: Alessandro Leite de Lima
Apoio técnico: Sandra Regina Bruno Fiorentini

Escritório Regional Presidente Prudente
Gerente: Eduardo Noronha Viana
Apoio técnico: Wagner Moreira Lopes

Escritório Regional São José dos Campos
Gerente: José Fábio Tau Júnior
Apoio técnico: Érica Branco Duarte Mendes

Unidade Inteligência de Mercado
Gerente: Eduardo Pugnali
Apoio técnico: Carlos Kazunari Takahashi | Marcelo Costa Barros | Patrícia de Mattos Marcelino

Projeto gráfico e diagramação: br4.cgn

Impressão: Gráfica Zello

Palavra do Presidente

Prefácio da coleção Cartilhas Receita de Sucesso.

No Brasil, são servidas 6 bilhões de refeições/ano, com gastos de R$ 88 bilhões em fornecimento de refeições fora do lar/ano, empregando 6 milhões de pessoas e um crescimento anual de 13%. E os brasileiros gastaram juntos, em 2011, R$ 121,4 bilhões (mais do que o dobro do investido em 2002 - R$ 59,1 bilhões).

E o que isso tem a ver com as pequenas empresas? Simplesmente tudo. Nossas pesquisas indicam um número expressivo de pequenos negócios - 170 mil - de bares, restaurantes, padarias e afins, que estão inseridos nesse contexto.

O Sebrae-SP está atento a esse novo cenário e por isso nossas equipes desenvolveram e implementaram o Programa **Receita de Sucesso**. Estamos levando aos empreendedores da cadeia de alimentos o melhor em gestão empresarial, a fim de impactar positivamente em sua produtividade, rentabilidade e competitividade.

São palestras, oficinas, cursos, consultorias de gestão e inovação, além de ações de promoção comercial, que vão ajudá-los no conhecimento e na atualização de informações vitais para o sucesso.

A coleção de Cartilhas do **Receita de Sucesso** faz parte deste esforço e traz, em cinco fascículos, os ingredientes e o modo de fazer seu estabelecimento crescer e aparecer neste imenso e saboroso mercado.

Uma saborosa leitura a todos.



Alencar Burti
Presidente do Conselho Deliberativo

Palavra da Diretoria

Ao escolher montar um negócio no setor de alimentação fora do lar, seja um restaurante, lanchonete ou outro tipo de estabelecimento do ramo, o empreendedor entra em um universo cheio de atrativos e possibilidades, mas, ao mesmo tempo, extremamente concorrido e com particularidades que vão pedir muita dedicação e trabalho para ser bem sucedido.

O consumidor está cada vez mais exigente. A compra de qualquer produto não se limita mais ao ato em si. As pessoas querem desfrutar de uma experiência que as satisfaçam em vários sentidos. Em um restaurante isso fica muito evidente. Para conquistar o público é necessário apresentar, além de comida de qualidade, ambiente agradável e atendimento impecável.

Por trás de tudo isso, para que a máquina funcione com o mínimo de falhas, é preciso haver uma gestão extremamente competente. Mas ainda não suficiente, o empreendimento deve trazer aquele algo a mais que o diferencie e marque o cliente positivamente para fidelizá-lo.

Esta cartilha foi elaborada pelo Sebrae-SP para ajudar o empresário do setor a começar seu negócio do jeito certo, desenvolvê-lo e torná-lo competitivo dentro desse disputado mercado.

Em **Como manter meu negócio no caminho certo**, o leitor vai encontrar orientação completa sobre os cuidados para trabalhar dentro da legislação, controle das finanças, indicadores de desempenho, precificação, divulgação e estratégias para se destacar no mercado. Informação transmitida de maneira fácil, didática e de enorme utilidade para o empresário.

Coloque esta Receita de Sucesso no seu cardápio e bons negócios.



Bruno Caetano
Diretor-superintendente

Sumário

Meu estabelecimento legal

1. DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA 11
1.1. Principais documentos 11
1.2. Documentos trabalhistas 12
1.3. Documentos para contribuintes do ICMS: 13

2. SINALIZAÇÃO OBRIGATÓRIA 14
2.1. Atendimento preferencial 14
2.2. Código de defesa do consumidor 14
2.3. Tabagismo (antifumo) 14
2.4. Proibição da venda de bebidas alcoólicas 15
2.5. Exigência de nota fiscal 15
2.6. Telefones úteis - Procon e Delegacia 15

3. FONTES 15

Resultados financeiros

1. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS 17
1.1. Análise vertical 19
1.2. Análise horizontal 20

2. INDICADORES DE DESEMPENHO 21
2.1. Ticket médio 21
2.2. Itens por ticket 22
2.3. Limites de mercado 22

3. PREÇO DE VENDA EM RESTAURANTES E AFINS 22
3.1. É possível estabelecer qualquer preço que o empresário desejar? 23
3.2. Qual é o preço de venda ideal? 23
3.3. Custo do produto 24
3.4. Despesas da empresa 25
3.5. Cálculo do preço 26
3.6. Impostos sobre o valor das vendas 27
3.6.1. Simples Nacional Empreendedor Individual - SIMEI 28
3.6.2. Simples Nacional 28
3.6.3. Regime especial de tributação (ICMS presumido)7 29

3.7. Determinação do fator tributário....29
3.7.1. Aplicação do fator tributário....30
3.8. Dicas....30

4. CONTROLE DE ESTOQUE....30
4.1. Inventários de produtos e insumos....31
4.1.1. Inventário rotativo....31
4.1.2. Inventário periódico....31
4.1.3. Inventário de outros itens....31
4.1.4. PEPS....32
4.2. Determinações de estoque mínimo e máximo....32

5. FONTES....32

Se destacando no mercado

1. DIVULGAÇÃO....37

2. FACHADA....37

3. COMUNICAÇÃO INTERNA....38

4. FONTES....38

Restaurante sustentável

1. MEIO AMBIENTE....41
Por que poupar água....41
Por que reciclar....41
Práticas sustentáveis....41
Eficiência energética....42
Gestão de resíduos....42

2. SOCIEDADE....42
Ganha-ganha....42
Tratamento de pessoas....42
Alimentação saudável....43
Marketing responsável....43

3. MATÉRIA-PRIMA....43
Agricultura....43
Consumo de alimentos....43
Uso de carnes e laticínios....44
Uso de animais....44
Comércio justo ou *fair trade*....44

4. FONTES....44

5. QUER SABER MAIS?....45

Meu estabelecimento legal

SEBRAE SP

Agora é hora de você dono de um negócio de alimentação fora do Lar conhecer quais são seus deveres para alguns órgãos fiscalizadores, dentre eles a Prefeitura do seu município, Vigilância Sanitária e o PROCON.

1. DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

1.1. Principais documentos

- Contrato Social ou Requerimento do Empresário Individual.
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – Receita Federal.
- CCM – Cadastro de Contribuintes Mobiliários – Prefeitura.
- Alvará de Funcionamento – Prefeitura.
- Contrato de Locação do Imóvel.
- Alvará do Corpo de Bombeiros mediante vistoria.

DICA: o registro do Contrato Social ou Requerimento do Empresário é feito na Junta Comercial. No Estado de São Paulo, a Junta Comercial – JUCESP traz em seu site todas as informações e documentos necessários para se constituir uma empresa. Acesse http://www.jucesp.sp.gov.br.

Lembre-se que as Micro e Pequenas Empresas recebem tratamento diferenciado em vários Órgãos Governamentais – consulte a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, Lei Complementar nº 128/2008.

- CMVS – Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária - Alvará sanitário e Licença de funcionamento.
- Curso de Boas Práticas de Manipulação – De acordo com Resolução Federal RDC nº 216 e CVS 5 que são os regulamentos técnicos para Boas Práticas de Fabricação de alimentos nos âmbitos Federal e Estadual respectivamente.
- Responsável Técnico.

VEJA: na cartilha da cozinha o que é Responsabilidade Técnica e lembre-se que no caso das Micro e Pequenas Empresas não há obrigatoriedade da contratação de RT, o RT será o Responsável Legal do negócio ou alguém designado por ele desde que tenha participado dos seguintes cursos: Contaminantes Alimentares; Doenças Transmitidas por Alimentos; Manipulação Higiênica dos Alimentos; Boas Práticas de Fabricação.

- Manual de Boas Práticas.
- Procedimentos Operacionais Padronizados – POPs.
- Verificação das balanças por meio de aferição do Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo – IPEM ou INMETRO.
- PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – disponibilizando os seguintes documentos: ASO - Atestados de Saúde Ocupacional emitido pelo Médico do Trabalho; Exames admissionais e Exames complementares seguindo a legislação vigente.
- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.
- Certificado de Controle Integrado de pragas e cópia do comprovante da Licença de funcionamento da empresa aplicadora.

1.2. Documentos trabalhistas

- Livro ou fichas de Registro de empregados com fotos.
- Adotar livro, fichas de ponto ou sistema eletrônico para o controle da jornada de trabalho.
- Livro de Inspeção do Trabalho - Obs: as Micro e Pequenas Empresas não tem obrigatoriedade deste quesito porém vale ressaltar sua importância.
- Comprovante da entrega de EPIs – Equipamento de Proteção Individual.

Dica: todo EPI deve possuir CA – Certificado de Aprovação expedido pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

- Escala mensal das folgas e descansos dos empregados.
- GPS – Guia da Previdência Social recolhida.
- Atestado de Saúde Ocupacional dos empregados – ASO.
- Folha de Pagamento (Férias/Rescisão de Contrato de Trabalho/13º salário).
- Contribuição Sindical dos Funcionários.
- PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário, é o documento histórico-laboral individual do trabalhador que presta serviço à empresa, destinado a prestar informações ao INSS relativas à efetiva exposição a agentes nocivos.

OS DOCUMENTOS ABAIXO CITADOS TEM OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS:

- GEFIP – Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações Previdenciárias.
- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.
- DEFIS – Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais.
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.

DICA: obrigações acessórias - Saiba também que sua empresa deverá cumprir ainda uma série de obrigações acessórias exigidas pelas legislações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e empresariais, são elas:

- Escrituração e registro dos livros fiscais e contábeis.
- Levantar balanços: patrimonial e de resultado econômico.
- Escriturar os livros empresariais.
- Emissão de Notas Fiscais.
- Emissor de Cupom Fiscal.
- Entrega da Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica.
- Entrega da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).
- Entrega do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).
- Instituir o Programa de Prevenção de Acidentes (CIPA).

1.3. Documentos para contribuintes do ICMS:

- Livro de Registro de utilização de documentos fiscais e termo de ocorrências.
- Talões de Notas Fiscais em uso
- Emissor de Cupom Fiscal (ECF) – Conforme o artigo 251 do RICMS/SP, é obrigatório o uso de Equipamento Emissor de Cupom Fiscal – ECF em todo estabelecimento que efetue operação com mercadoria ou prestação de serviços, cujo destinatário seja pessoa física ou jurídica não contribuinte do imposto.

Dica:para as empresas com receita bruta anual igual ou inferior a 120 mil reais estão dispensadas da adoção do ECF.

Nota Fiscal Paulista - É um programa de estimulo à cidadania fiscal no Estado de São Paulo, que tem por objetivo estimular os consumidores a exigirem a entrega do documento fiscal na hora da compra. Os estabelecimentos comerciais enviarão periodicamente essas informações para a Secretaria da Fazenda, que calculará o crédito do consumidor.

DICA: Obrigação Acessória - RICMS - REGULAMENTO DO IMPOSTO SOBRE OPERAÇÕES RELATIVAS À CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SOBRE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE INTERESTADUAL E INTERMUNICIPAL E DE COMUNICAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (art. 212-P, caput e § 1°).

Os documentos fiscais a seguir indicados deverão, após sua emissão, ser registrados eletronicamente na Secretaria da Fazenda:

I - Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A.

II - Nota Fiscal de Venda a Consumidor, modelo 2.

III - Cupom Fiscal emitido por meio de Equipamento Emissor de Cupom Fiscal - ECF.

§ 1° - A partir do procedimento previsto no "caput", será gerado, para cada documento fiscal registrado nos termos deste artigo, o respectivo Registro Eletrônico de Documento Fiscal - REDF, assim entendido o conjunto de informações armazenadas eletronicamente na Secretaria da Fazenda que correspondem aos dados do documento fiscal informados pelo contribuinte emitente.

2. SINALIZAÇÃO OBRIGATÓRIA

2.1. Atendimento preferencial



As pessoas portadoras de deficiência, os idosos com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos, as gestantes, as lactantes e as pessoas acompanhadas por crianças de colo terão atendimento prioritário, nos termos da lei 10.048/2000.

2.2. Código de defesa do consumidor

A lei nº 12.291/2010 torna obrigatória a manutenção de exemplar do Código de Defesa do Consumidor nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, bem como a fixação de placas com o telefone para contato do PROCON e Delegacia locais.

2.3. Tabagismo (antifumo)



A lei nº 13.541/2009 proíbe o consumo de cigarros, cigarrilhas, charutos ou de qualquer outro produto fumígeno, derivado ou não do tabaco em recintos de uso coletivo no Estado de São Paulo.

2.4. Proibição da venda de bebidas alcoólicas

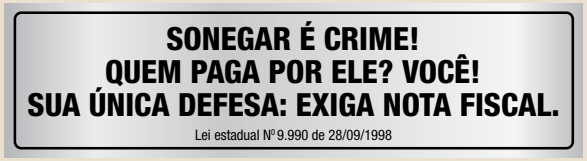


É obrigatória, de acordo com a lei nº 14.592/2011, a afixação, nos estabelecimentos localizados no Estado de São Paulo onde haja venda, fornecimento, ainda que gratuito, entrega ou consumo de bebida alcoólica, de avisos com os seguintes dizeres: "são proibidos a venda, o fornecimento, ainda que gratuito, a entrega e a permissão do consumo de bebida alcoólica a menores de 18 anos".

2.5. Exigência de nota fiscal

Dispõe a lei nº 9.990/1998 sobre a obrigatoriedade da afixação de cartazes que previnam o consumidor dos males da sonegação fiscal, em local visível e junto dos caixas dos estabelecimentos obrigados a emitir nota fiscal.





2.6. Telefones úteis - Procon e Delegacia

A lei nº 2.831/1981 obriga os estabelecimentos comerciais e os de prestação de serviço a afixarem, em lugar visível, o endereço e o número dos telefones do PROCON e da Delegacia de Polícia.

Dica: atente-se para os aspectos regulatórios do seu município!

3. FONTES

http://www.prefeitura.sp.gov.br
http://www.cvs.saude.sp.gov.br
http://www.anvisa.gov.br
http://www.procon.sp.gov.br

Resultados financeiros

SEBRAE SP

VOLTAR AO SUMÁRIO

1. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

DRE uma ferramenta para auxiliar a gestão da empresa

Por definição DRE significa, “Demonstração de Resultados do Exercício”, onde o resultado é representado pelo lucro ou prejuízo apurado, e o exercício corresponde ao período em que se faz a apuração dos números da empresa. Esta apuração é fruto da confrontação das receitas, dos custos e das despesas que ocorrem durante o período.

Embora o DRE seja uma demonstração contábil, e daí surge a rejeição por parte dos empresários, ela guarda muita semelhança ao um livro-caixa tradicional, e será a partir dele que construiremos um DRE gerencial bastante eficiente.

Passo 1: classifique todos os lançamentos da empresa em:

- (a) – Para receitas de venda e prestações de serviços realizados. Eventuais devoluções de venda também devem ser classificadas como (a), contudo o valor deverá ser lançado na coluna saída do livro-caixa.
- (b) – Para impostos pagos sobre o faturamento da empresa. Para empresas optantes pelo SIMPLES são os valores pagos por meio do DAS. Para outros regimes tributários, são os valores cuja base de cálculo é o valor do faturamento bruto. Não devem ser classificados como (b) FGTS, INSS, IPTU, IPVA, pois estes não guardam relação ao faturamento da empresa.
- (c) – Para saídas caracterizadas como custo da empresa. Entendam-se como custo, todos os gastos com insumos, que quando processados, reunidos, ou em “in natura” se transformam no produto ou serviço objeto da existência da empresa.
- (d) – Para todas as demais saídas de valor da empresa. Em função das despesas da empresa ter características distintas, sugere-se que se faça uma subcategorização, a exemplo: Consumo, Imóvel, Funcionários, Administrativo, Sócios e Investimentos.

Passo 2: sumarize os valores do livro-caixa segundo a classificação,“a”, “b”, “c” e “d”.

Passo 3: a partir do modelo do DRE, substituir os valores de acordo com a classificação já feita e atualizar os valores intermediários. É importante que no DRE a atualização dos valores seja feita de forma vertical, ou seja, iniciar pelas receitas até se obter o lucro/prejuízo.

LIVRO-CAIXA

DATA	DESCRIÇÃO		ENTRADA	SAÍDA	SALDO
3/4	Energia elétrica	(d)		R$ 385	R$ 385
3/4	Venda	(a)	R$ 1.865		R$ 1.480
5/4	Aluguel	(d)		R$ 1.200	R$ 280
6/4	Venda	(a)	R$ 2.375		R$ 2.655
8/4	Salários	(d)		R$ 2.320	R$ 335
11/4	Venda	(a)	R$ 2.555		R$ 2.890
12/4	Impostos (simples)	(b)		R$ 963	R$ 1.927
12/4	Fornecedor (carne)	(c)		R$ 1.350	R$ 577
14/4	Venda	(a)	R$ 1.586		R$ 2.163
16/4	Segurança patrimonial	(d)		R$ 2.550	R$ 387
22/4	Venda	(a)	R$ 2.300		R$ 1.913
25/4	Pró-labore	(d)		R$ 3.700	R$ 1.787
27/4	Utensílios de cozinha	(d)		R$ 800	R$ 2.587
27/4	Venda	(a)	R$ 1.698		R$ 889
30/4	Venda	(a)	R$ 1.555		R$ 666
				Saldo	R$ 666

DRE				
(=)		Receitas	R$ 13.934	(a)
(-)		Impostos	R$ 963	(b)
(=)		Receita Líquida	R$ 12.971	
(-)		Custos	R$ 1.350	(c)
(=)		Resultado Operacional	R$ 11.621	
(-)		Despesas	R$ 10.955	
	(-)	Desp. Consumo	R$ 385	(d)
	(-)	Desp. Imóvel	R$ 1.200	(d)
	(-)	Desp. Funcionário	R$ 2.320	(d)
	(-)	Desp. Administrativa	R$ 2.550	(d)
	(-)	Desp. Sócios	R$ 3.700	(d)
	(-)	Desp. Investimentos	R$ 800	(d)
(=)		Lucro/Prejuízo	R$ 666	

QUAIS INFORMAÇÕES O DRE PODE OFERECER?

1.1. Análise vertical

A análise vertical consiste em correlacionar cada um dos componentes listados no DRE em relação à receita de forma percentual, observe o exemplo:

A partir desta composição, podemos observar que o peso dos impostos sobre o faturamento é de 6,9%, que os custos da empresa representam 9,7%, que as despesas totalizam 78,6% e que o lucro é de 4,8%

DEMONSTRATIVO

DRE					
			Jan/XX	Fev/XX	Var %
(=)		Receitas	R$ 13.934	R$ 14.631	5,0%
(-)		Impostos	R$ 963	R$ 1.011	5,0%
(=)		Receita Líquida	R$ 12.971	R$ 13.620	5,0%
(-)		Custos	R$ 1.350	R$ 1.750	29,6%
(=)		Resultado Operacional	R$ 11.621	R$ 11.870	2,1%
(-)		Despesas	R$ 10.955	R$ 10.035	-8,4%
	(-)	Desp. Consumo	R$ 385	R$ 365	-5,2%
	(-)	Desp. Imóvel	R$ 1.200	R$ 1.200	0,0%
	(-)	Desp. Funcionário	R$ 2.320	R$ 2.320	0,0%
	(-)	Desp. Administrativa	R$ 2.550	R$ 3.550	0,0%
	(-)	Desp. Sócios	R$ 3.700	R$ 3.500	-5,4%
	(-)	Desp. Investimentos	R$ 800	R$ 100	-87,5%
(=)		Lucro/Prejuízo	R$ 666	R$ 1.835	175,5%

Também é possível constatar que a margem de contribuição da empresa é de 83,4%, ou seja, para cada R$ 1,00 de faturamento a empresa destina R$ 0,83 para suprir as necessidades das despesas e compor o lucro.

Outra informação gerencial bastante utilizada pelas empresas é o cálculo do mark-up[1] , que neste caso é de 10,3215, ou seja, para cada R$ 1,00 de custo deve ser multiplicado por 10,3215 para a determinação do preço de venda.

[1] Mark-up é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda.

1.2. Análise horizontal

A análise horizontal consiste na comparação de valores entre períodos, e assim avaliar as sazonalidades do negócio.

No exemplo, pode ser observado que houve um aumento no faturamento na ordem de 5%, um aumento expressivo nos custos de 29,6% e redução nas despesas de 8,4%. Analisando um pouco melhor a composição dos números, poderemos observar que houve um aumento do lucro, fruto em parte, da redução do nível de investimentos realizados no período.

Como este acompanhamento é feito mensalmente, ele se transforma em uma excelente ferramenta de planejamento, possibilitando utilizar informações históricas como base para tomada de decisões futuras.

Com esta ferramenta simples, é possível decidir como parcelar um equipamento adquirido para empresa. Também é possível avaliar o impacto da contratação de um novo funcionário, em comparação pelo aumento pretendido nas vendas. Até mesmo, delimitar a capacidade de geração de renda aos sócios é possível pelo uso do DRE.

Lembre-se que a empresa é um ser vivo em constante transformação, influenciada tanto por questões internas, quanto por externas. O mais importante é identificar e estabelecer correlação entre os fatos e os números, e assim estabelecer pontos de controle sobre a empresa.

DEMONSTRATIVO

DRE				
(=)		Receitas	R$ 13.934	100,0%
(-)		Impostos	R$ 963	6,9%
(=)		Receita Líquida	R$ 12.971	93,1%
(-)		Custos	R$ 1.350	9,7%
(=)		Resultado Operacional	R$ 11.621	83,4%
(-)		Despesas	R$ 10.955	78,6%
	(-)	Desp. Consumo	R$ 385	2,8%
	(-)	Desp. Imóvel	R$ 1.200	8,6%
	(-)	Desp. Funcionário	R$ 2.320	16,6%
	(-)	Desp. Administrativa	R$ 2.550	18,3%
	(-)	Desp. Sócios	R$ 3.700	26,6%
	(-)	Desp. Investimentos	R$ 800	5,7%
(=)		Lucro/Prejuízo	R$ 666	4,8%

2. INDICADORES DE DESEMPENHO

Toda empresa nasce com vários propósitos e objetivos, que no decorrer de sua existência devem ser aferidos e mensurados, daí surgem os indicadores de desempenho. Existem inúmeros indicadores, mas que de forma geral são agrupados em financeiros, operacionais, qualitativos e comerciais. Focando nos aspectos comerciais, existem alguns indicadores que podem auxiliar muito a gestão da empresa.

2.1. Ticket médio

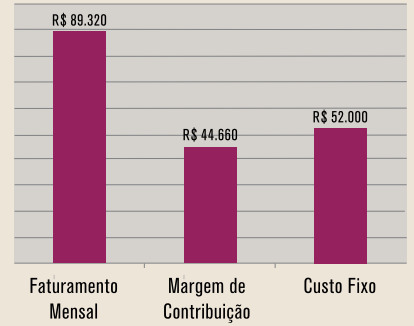
Por definição, trata-se do valor médio gasto pelo cliente a cada compra efetivada. Conhecer o ticket médio da empresa é extremamente útil para se traçar uma estratégia de vendas mais eficiente.

A avaliação do ticket médio é extremamente importante quando a empresa possui a característica de atender o seu cliente dentro de seu estabelecimento comercial, pois o volume de venda está limitado a disponibilidade física do ambiente, daí a necessidade de se otimizar os recursos.

Imagine um restaurante que possui lotação para cinquenta pessoas, e que atende de segunda a sexta para o almoço duzentos clientes, e que o seu ticket médio é de R$ 20,30. Considere que a sua margem de contribuição[2] é de 50% e o seu custo fixo é de R$ 52.000.

Diante deste cenário temos o faturamento de R$ 89.320, a margem de contribuição de R$ 44.660 e o custo fixo de R$ 52.000. Como resultado temos um prejuízo de R$ 7,340, pois a margem de contribuição não é capaz de suprir as necessidades fixas do restaurante.

Em situações como estas, naturalmente pensa-se em aumentar o valor dos produtos e serviços de forma a realinhar as contas, contudo antes de se fazer isso se deve explorar a possibilidade de ampliar o consumo de produtos e serviços durante a estada do cliente no estabelecimento.



Isso só é possível reavaliando o cardápio periodicamente, substituindo itens de baixa aceitação por outros que agradem o paladar da sua clientela. Veja, uma simples salada de chuchu agrada certo número de pessoas, contudo, um suflê de chuchu gratinado com parmesão, certamente agradará muito mais clientes, e eles passarão a consumir mais do mesmo, e aí o seu ticket médio aumentará.

[2] Margem de Contribuição é o valor restante de uma venda, após a dedução dos impostos e do custo do produto. É a Margem de Contribuição que arca com o pagamento dos custos fixos, para só então gerar o lucro.

Tenha em mente que a renovação avaliza o valor pago pelo produto ou serviços, e a mesmice deprecia com o passar do tempo.

2.2. Itens por ticket

De forma a contribuir com aumento do ticket médio, avaliar a quantidade de itens consumidos em cada venda, possibilita criar outras estratégias para reforçar o faturamento.

Um bom exemplo disso é um restaurante a quilo, que oferece sucos, acompanhamentos, sobremesas e até mesmo um café expresso como itens adicionais de consumo. Desta forma mesmo que o alimento servido no quilo siga as regras de volume e preço de mercado, o empresário poderá compor o seu ticket médio com a adição de outros itens.

Vale lembrar que para aumentar os itens consumidos, não basta apenas disponibilizá-los, há que ter uma ação ativa de venda destes produtos, ou seja, os atendentes durante cada fase da refeição devem complementar o atendimento com a oferta dos produtos acessórios.

2.3. Limites de mercado

Na busca por equilíbrio entre as receitas e as despesas, o empresário deve sempre buscar informações sobre o mercado onde está inserido, pois se o ticket médio desejado for superior a disponibilidade de meios de pagamento dos seus clientes, dificilmente as metas serão atingidas.

Existem várias fontes para se obter estas informações, dentre elas as próprias operadoras de vale-alimentação disponibilizam o ticket médio de inúmeras localidades, inclusive agrupando por bairros.[3]

Em última análise, o ticket médio servirá como limitante para as características de seu negócio, e assim, os custos e as despesas deverão ser enquadrados nesta realidade.

3. PREÇO DE VENDA EM RESTAURANTES E AFINS

Estabelecer o preço de venda é uma das mais importantes decisões na empresa. A simples questão "Por quanto deve ser vendido o produto?" traduz muita coisa em relação à empresa, mas em resumo, podemos respondê-la sob três aspectos: Custos mais Despesas, Competitividade e Rentabilidade. Assim, se esses três aspectos estiverem harmonizados, podemos entender tratar-se de uma empresa de sucesso. O dia a dia, no entanto, provoca situações que desequilibram essa harmonia, pois ora não se consegue tratar adequadamente os custos e as despesas, ora é a perda da competitividade e, se não bastasse, a lucratividade fica tão comprometida que pode até acarretar em resultados negativos.

[3] http://www.pesquisaticket.com.br/

O momento da fixação de um valor para venda é sem dúvida, crucial para a sobrevivência e a prosperidade do negócio, portanto, o preço de venda está diretamente relacionado com todo o planejamento da empresa. Para tanto devem ser considerados, entre outros, as características do segmento de atuação (self-service, a la carte, fast-food etc.), os perfis dos clientes, a estrutura da empresa, o ponto, o atendimento, a qualidade, o volume de produtos que se pode ofertar, a intenção de retorno do capital investido.

A sua expectativa nesse momento deve estar mais relacionada com o cálculo do valor do preço, ou seja, com uma fórmula para chegar ao valor à ser cobrado pelo produto entregue. Mas antes, devemos preparar algumas informações de grande relevância, as quais, levarão a uma ampla reflexão sobre o negócio.

3.1. É possível estabelecer qualquer preço que o empresário desejar?

Normalmente não. O preço normalmente é regido pelo equilíbrio de duas grandes forças:

- Percepção de valor do cliente e/ou mercado, que diante de uma necessidade, atrela maior ou menor valor ao produto da empresa.
- O tamanho do mercado consumidor e a quantidade de concorrência faz com que os clientes comparem os preços, criando assim, um referencial de valor.

Imagine a situação de um bairro que seja carente de restaurantes, onde se é montado um restaurante self-service. Por ser o único no bairro, a refeição poderia custar R$ 50? Não necessariamente, pois podemos estar em um bairro muito pobre, onde R$ 50 represente uma parcela significativa da renda do indivíduo que vive ou trabalha neste bairro. Observe que mesmo sem concorrência a percepção de valor é limitante de preço no mercado.

Esta avaliação deve ser feita pelo empresário constantemente, pois é fundamental para avaliar a viabilidade do seu negócio, seja no estágio inicial ou em uma fase mais madura da empresa.

3.2. Qual é o preço de venda ideal?

Aquele que oferece para a empresa competitividade em relação à concorrência direta. Ter competitividade significa que a empresa dispõe de condições, forças, para competir em determinado segmento comercial. Sua tarefa, empresário, é descobrir quais as forças necessárias para tornar a sua empresa competitiva. O preço de venda ideal também deve ser um valor que cubra todos os custos e as despesas e ainda permita que se faça lucro. Em parte, isso dependerá do mix de produtos, por isso, pode haver alguns produtos que contribuam com mais lucro e outros com menos, mas no total, isso deve ser compensado para que o lucro seja realizado. Por outro lado, este lucro deve ser coerente com o contexto econômico em que se está inserido. Se considerarmos uma Taxa Selic[4] na ordem de 7,25% a.a.[5], obter uma rentabilidade superior a 7,25% a.a. até 15% a.a., parece ser um objetivo equilibrado.

[4] A SELIC é, no Brasil, a taxa de financiamento no mercado interbancário para operações de um dia, ou overnight, que possuem lastro em títulos públicos federais, títulos estes que são listados e negociados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia, ou Selic. Também é conhecida como taxa média do over que regula diariamente as operações interbancárias. A taxa Selic reflete o custo do dinheiro para empréstimos bancários, com base na remuneração dos títulos públicos.

[5] Valor base Novembro de 2012.

3.3. Custo do produto

Definição: são todos os gastos com insumos, que quando processados, reunidos, ou em "in natura" se transformam no produto objeto da existência da empresa.

Em restaurantes e cozinhas industriais podemos considerar como custo, todos os alimentos e insumos utilizados na preparação dos alimentos.

Cálculo do custo, passo a passo

1. Defina um cardápio, mesmo para restaurantes self-service, é fundamental que se defina previamente o que será servido. No mínimo, elabore este cardápio para o período de uma semana, e este poderá ser replicado para todo o mês.

2. Para cada porção preparada, elabore uma ficha técnica de preparo, onde constem todos os insumos, as quantidades, os valores e seu rendimento. Entenda por porção, o volume preparado a cada vez que se prepara o alimento. Por exemplo, a cada vez que se prepara arroz, se prepara o equivalente a 5 kg.

3. Estabeleça a quantidade de porções que cada prato ocupa diante de todos os outros que compõe o cardápio.

4. Elabore uma matriz de valor que reúna todas as informações, conforme modelo abaixo.

5. Sumarize os gatos com cardápio diário, de forma a se determinar o gastos mensal dos insumos.

Cardápio Segunda

Produto	Arroz	Feijão	Filé Frango	Contrafilé	Mix Folhas	Mix Legumes	Omelete	Total
Volume	15	5	10	15	5	3	10	63

Descrição do Insumo	U.M.	R$ Unit.	Consumo Unit.	Consumo Unit.	Consumo Unit.	Consumo Unit.	Consumo Unit.	Consumo Unit.	Consumo Unit.	Consumo Total	R$ Total
Arroz Tipo 1	Kg	3,00	1,000							15,00	45,00
Feijão	Kg	6,00		1,000						5,00	30,00
Peito Frango	Kg	9,00			1,000					10,00	90,00
Contrafilé	Kg	17,00				1,000				15,00	255,00
Alface	UM	3,00					1,000			5,00	15,00
Rúcula	UM	5,00					1,000			5,00	25,00
Agrião	UM	4,00					1,000			5,00	20,00
Cenoura	Kg	3,00						1,000		3,00	9,00
Beterraba	Kg	4,00						1,000		3,00	12,00
Ovos	Dz	5,00							0,250	2,50	12,50
Azeite	L	15,00	0,010	0,010	0,010	0,010	0,100	0,100	0,010	1,35	20,25
Sal	Kg	3,00	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,63	1,89
Cebola	Kg	4,50	0,100	0,100		0,100	0,100		0,010	4,10	18,45
Bacon	Kg	14,50		0,200					0,100	2,00	29,00
			54,45	47,65	91,80	264,45	69,90	25,59	29,25	Total>>>	583,09

3.4. Despesas da empresa

Definição: são todos os gastos correspondentes a infraestrutura operacional e administrativa da empresa, e não sofrem influência imediata e proporcional ao nível da atividade econômica.

O primeiro passo para uma boa elaboração dos preços é organizar a estrutura operacional e financeira da empresa, considerando oito grandes grupos:

- **Despesas:**
  - Consumo: energia elétrica, água, telefonia, internet etc.
  - Imóvel: aluguel, IPTU, condomínio etc.
  - Funcionários: funcionários[6] , benefícios, encargos trabalhistas e provisões para 13º salário e férias.
  - Administração: despesas de ordem administrativa, incluindo contratos com terceiros como contabilidade, segurança patrimonial etc.
  - Financeiro: taxas de manutenção de conta-corrente e operadora de cartões de crédito, pagamento de financiamentos, parcelas de empréstimos etc.
  - Pró-labore: retiradas dos sócios da empresa, incluindo as despesas pagas pela empresa, cujo o beneficiário seja o sócio.

- **Investimento:**

  Somatória do capital investido na empresa, dividido pelo prazo (em meses) que se deseja obter o retorno.

- **Lucro:**

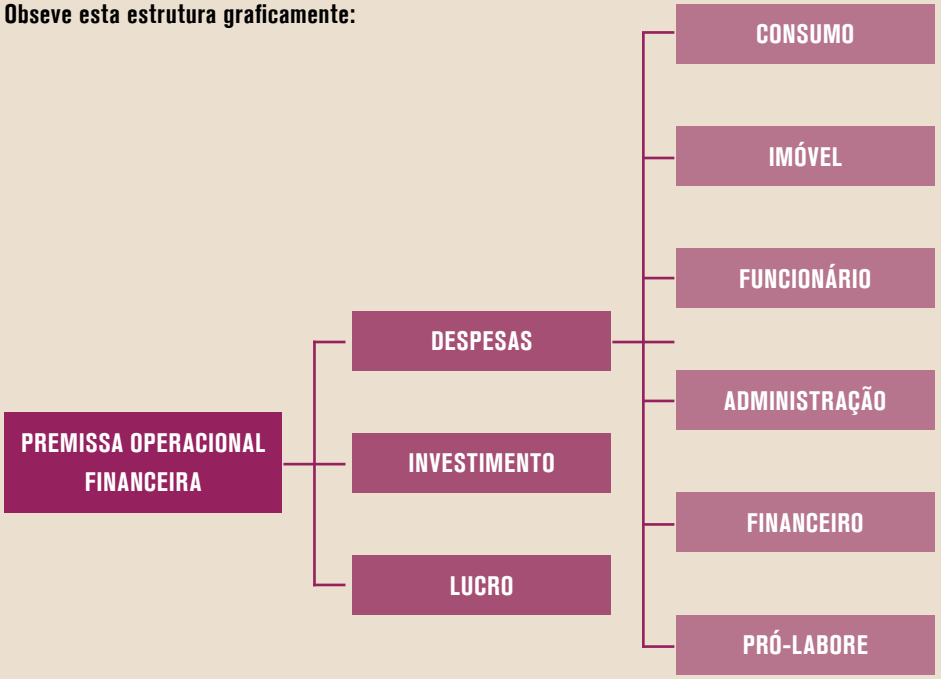
  Para definir a expectativa de lucro mensal em valores, é importante que o empresário faça uma análise minuciosa de cada uma das despesas da empresa, pois é por meio do real dimensionamento de cada um dos valores é que se é possível chegar a um preço real e competitivo, e que em muitos casos, será o seu diferencial competitivo.

  O retorno do investimento influencia diretamente o preço de venda, contudo, não contemplá-lo no cálculo sugnifica abrir mão dos valores investidos na empresa.

  Ao contrário do que se pensa, o lucro da empresa é um valor pré-definido, ao menos, estimado dentro das expectativas pessoais dos sócios da empresa.

[6] Neste momento inclua todos os funcionários da empresa, inclusive aqueles que estão diretamente ligados à execução dos serviços prestados.

Obseve esta estrutura graficamente:



3.5. Cálculo do preço

A forma de cálculo de preço mais difundida no mercado é o Mark-up, que consiste na aplicação de um índice sobre o custo do produto, e assim, se chega no seu preço de venda.

Este índice é composto pela correlação entre as **despesas** + **lucro** e o **custo** atribuído na operação.

$$\text{“MARK-UP} = 1 + \frac{\text{DESPESA + INVESTIMENTO + LUCRO}}{\text{CUSTO}}\text{ ”}$$

Exemplo:

Considere uma restaurante do tipo “prato feito”, que a somatória mensal dos gastos com a compra de insumos totalize R$ 13.500, que é correspondente ao preparo de 2.100 refeições.

As suas despesas correspondem ao valor de R$ 4.900.

O investimento em equipamentos e no salão totalizam R$ 25.000, sendo que a expectativa de retorno é de 3 anos, desta forma devemos ter o retorno mensal de R$ 695.

A expectativa de lucro é de R$ 2.000/mês.

Efetuando a substituição na fórmula temos:

$$\text{“MARK-UP} = 1 + \frac{4.900 + 695 + 2.000}{13.500}\text{ ”}$$

$$\text{“MARK-UP} = 1 + \frac{7.595}{13.500}\text{ ”}$$

“MARK-UP = 1 + 0,5626 ”

“MARK-UP = 1,5626 ”

Desta forma, podemos dizer que para cada R$ 1,00 de custo com insumos, a empresa deve acrescentar R$ 0,5626 para compor o seu preço de venda.

Desta forma, a empresa consumindo R$ 13.500 com insumos, deverá gerar um faturamento de R$ 21.095. Ou seja, cada refeição deverá ter o seu preço mínimo de R$ 10,05

Observe que qualquer alteração dos componentes da fórmula influenciará o mark-up, e por isso, é importante que o índice seja revisto periodicamente. De todos os valores, a dificuldade maior está em se prever o custo com insumos, justamente por ele estar diretamente correlacionado a perspectiva do volume de vendas da empresa. Nestes casos, sugerimos utilizar a média dos números de consumo de meses anteriores como base, e criar um cenário otimista e outro pessimista, onde o otimista teria um acréscimo de 15% do volume e o pessimista 15% de redução.

Desta forma será possível avaliar se os índices gerados estão dentro de uma política de preços de mercado, e quando não, possibilitará uma revisão e o seu realinhamento.

3.6. Impostos sobre o valor das vendas

As empresas comerciais estão sujeitas a tributação de um grupo de impostos, considerando o enquadramento e progressividade do faturamento.

3.6.1. Simples Nacional Empreendedor Individual - SIMEI

O Empreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um empreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R$ 60.000,00 por ano, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. Nesta categoria os impostos são fixados no valor de R$ 36,10, pagos mensalmente, independentemente do volume do faturamento, logo, podem ser incluídas no grupo de despesas da empresa e não necessitam de cálculos adicionais.

3.6.2. Simples Nacional

As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) que não incorram em nenhuma das vedações previstas na Lei Complementar nº 128, de 2008, e que tenham faturamento máximo de R$ 3.600.000,00 anuais. A tributação é progressiva conforme tabela abaixo:

Receita Bruta em 12 meses (em R$)	ALÍQUOTA	IRPJ	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,001 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	1,60%	0,38%	4,6	3,95%

Fonte: Receita Federal - (Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 2011 - produção de efeitos a partir de 1º de janeiro de 2012).

Observe que o Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ incide sobre o valor do faturamento, independentemente do nível do lucro que a empresa obtenha, fruto de sua operação.

3.6.3. Regime especial de tributação (ICMS presumido)[7]

Por meio do Decreto Estadual nº 45.048 de 07/07/2000 o Governo do Estado de São Paulo concedeu a possibilidade de opção por regime tributário especial de pagamento do ICMS aos contribuintes que exerçam a atividade de fornecimento de refeições (bares, restaurantes e estabelecimentos similares).

O regime criado é parecido com a sistemática do lucro presumido para apuração do imposto de renda das pessoas jurídicas.

I - O que é o regime especial

O regime especial de tributação consiste em tributar a receita bruta auferida, sem aproveitamento dos créditos de ICMS relativos às entradas de mercadorias.

II - Base de cálculo do ICMS

Para apuração da receita bruta tributável excluem-se as vendas de mercadorias cujo ICMS já foi pago antecipadamente por meio da substituição tributária (cerveja, chope, refrigerantes, água e cigarros) bem como mercadorias com imunidade tributária garantidas pela Constituição Federal.

III - Alíquota aplicável

Para apuração do imposto devido aplica-se a alíquota de 4,5% sobre a receita bruta tributável.

IV - Efeitos da opção

A opção pelo regime dispensa o contribuinte do pagamento de eventual complemento do ICMS na hipótese de venda de mercadorias sujeitas ao pagamento antecipado do imposto, pela substituição tributária, por valor superior à base de cálculo da retenção, conforme estabelece a rotina prevista na Portaria CAT 17/99.

3.7. Determinação do fator tributário

Com base na expectativa do faturamento anual da empresa (vide tabela no capítulo 3.6.2) identifique a alíquota total onde a empresa se enquadra, ou consulte o seu contador sobre a alíquota aplicada à sua empresa.

Com base na fórmula abaixo, faça as devidas substituições considerando um faturamento de R$ 2.300.000/ano:

$$FT = \frac{100 - \%\ IMPOSTOS}{100}$$

$$FT = \frac{100 - 10,13}{100}$$

$$FT = \frac{89,87}{100}$$

$$FT = 0,8987$$

[7] Fonte: www.fiscosoft.com.br

3.7.1. Aplicação do fator tributário

A partir do preço calculado no item 3.5, vamos inserir os impostos ao valor do produto calculado em R$ 10,05, por refeição.

$$PV = \frac{\text{PREÇO SEM IMPOSTOS}}{FT} \qquad PV = \frac{R\$\ 10{,}05}{0{,}8987} \qquad PV = R\$\ 11{,}18$$

Observe que se deduzirmos os impostos de 10,13% do preço de venda, retornamos ao preço líquido, garantindo assim o resultado esperado.

3.8. Dicas

Todo esse material exposto dará condições ao empresário de calcular com exatidão o seu preço de venda, contudo, é importante que se entenda que os valores, frutos destes cálculos, são considerados como "Preço Padrão".

Na prática, este "Preço Padrão" deve ser comparado com o "Valor de Mercado", e sendo menor garantirá a possibilidade de ganhos adicionais, pois certamente o empresário poderá optar por utilizar o valor de mercado. Contudo, quando a relação é inversa, ou seja, o "Valor de Mercado" é inferior ao "Valor Padrão", o empresário deverá analisar os seguintes aspectos:

- O grupo de itens que compõe o custo pode ser negociado ou alterado de maneira a se obter redução (revisão de cardápio).
- O grupo de itens que compõe a despesa pode ser otimizado em relação ao volume dos negócios realizados e/ou pretendidos.
- A meta de venda pode ser ampliada dentro de uma realidade de mercado e capacidade de execução.
- A expectativa de retorno do negócio está alinhado ao segmento, ao mercado e a economia de forma geral.
- Há um processo de canibalização do mercado pelos concorrentes.
- O tipo de produto ofertado apresenta sinais de declínio de demanda perante o seu mercado.

Veja, são várias questões que extrapolam a questão técnica da formação do preço ideal, trata-se de questões operacionais e estratégicas da empresa. Via de regra, o empresário não encontrará um grande problema e um único aspecto, mas serão as pequenas mudanças em vários deles, que em conjunto, consolidarão uma condição competitiva da empresa.

4. CONTROLE DE ESTOQUE

A gestão dos estoques atua entre duas grandes linhas limites de gestão, onde o limite inferior é representado pelo estoque mínimo necessário para garantir a operação da empresa e o limite superior que delimita a capacidade financeira da empresa em imobilizar recursos no formato de estoque.

4.1. Inventários de produtos e insumos

O inventário é uma importante ferramenta de gestão da empresa, ao passo que aufere o volume dos estoques de matéria-prima e produtos acabados, consequentemente, o volume de recursos financeiros imobilizados nestes formatos. Na prática, significa que quanto mais eficiente for a gestão do estoque, menor será o investimento nele.

Os inventários de estoque são classificados como:

4.1.1. Inventário rotativo

Realizado constantemente a partir de critérios e ciclos definidos em função da classificação ABC[8] dos itens inventariados, e que tem por objetivo identificar falhas no processo operacional do dia a dia, e assim, alavancar um processo de melhoria contínua dos controles e processos. Na prática significa que itens críticos são inventariados mais constantemente e os não críticos mais espaçadamente.

4.1.2. Inventário periódico

O inventário periódico, além de ser base para demonstrativos financeiros também fornece informações para a elaboração de um planejamento estratégico dos estoques. Este planejamento visa mitigar os efeitos da sazonalidade da oferta e da demanda dos produtos, de forma a garantir a disponibilidade do mesmo e manter o nível de resultado da empresa.

A periodicidade do inventário, dependerá de quão eficiente for o inventário rotativo. Se o nível de distorções encontradas no dia a dia for pequeno, a necessidade de se efetuar um inventário periódico será menor, podendo até ter uma frequência anual.

4.1.3. Inventário de outros itens

Além do inventário dos estoques, a empresa deve realizar periodicamente o inventário dos bens e utensílios. Neste tipo de inventário é verificado se todas as máquinas, equipamentos, móveis, veículos, adquiridos pela empresa estão presentes e em bom estado de utilização.

Em restaurantes, todo o material de suporte ao serviço para cliente (copos, pratos, talheres etc) possuem grandes baixas por perda e quebra, e por isso, é fundamental que se tenha um controle preciso dos itens que estão em uso e do nível do estoque para reposição.

Outra forma de inventariar o estoque de produtos da empresa é pelo descarte de alimentos. A análise volumétrica do descarte de alimentos trará informações importantes sobre o desperdício, seja na produção, seja no salão.

[8] Trata-se de classificação estatística de materiais, baseada no princípio de Pareto, em que se consideram duas métricas de medição a fim de se estabelecer pesos, como por exemplo: risco vs retorno, quantidade vs custo, quantidade vs validade.

No Brasil joga-se na lata do lixo o equivalente a R$ 12 bilhões em alimentos por ano. Essa montanha de comida daria para alimentar cerca de 30 milhões de pessoas, ou 8 milhões de famílias durante um ano inteiro. O cálculo foi feito pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. Do total de desperdício no país, segundo a EMBRAPA, 10% ocorrem na colheita, 50% no manuseio e transporte, 30% nas centrais de abastecimento, e os últimos 10% ficam diluídos entre supermercados e consumidores.

Não há estudos conclusivos que determinem o desperdício em restaurantes, mas estima-se que as perdas nos setores de refeições coletivas cheguem a 15%.

4.1.4. PEPS

Grande parte do desperdício em restaurantes está correlacionada a perda da validade dos produtos, em parte, isso ocorre em função da forma como os produtos são armazenados. A metodologia PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), sugere que os produtos estejam dispostos de forma que o mais antigos estejam a frente dos mais novos. Desta forma, sempre que se buscar um produto no estoque, o produto a mão sempre será o mais antigo.

4.2. Determinações de estoque mínimo e máximo

O estoque mínimo ou também chamado estoque de segurança, determina a quantidade mínima que existe no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas.

Entre as causas que ocasionavam estas faltas, podem-se citar as seguintes: oscilações no consumo; oscilações nas épocas de aquisição, ou seja, atraso no tempo de reposição; variação na quantidade, quando o controle de quantidade rejeita um lote e diferenças de inventário.

A determinação do estoque mínimo pode ser feita pela fixação de determinada projeção mínima, estimada no consumo, e cálculo com base estatística.

O estoque máximo é igual a soma do estoque mínimo e do lote de compra. O lote de compra poderá ser econômico ou não.

Em condições normais de equilíbrio entre a compra e o consumo, o estoque oscilará entre os valores máximo e mínimo.

O estoque máximo é uma função do lote de compra e do estoque mínimo, e evidentemente, varia todas as vezes em que uma ou duas parcelas acima variarem. O estoque máximo sofrerá também limitações de ordem física, como espaço para armazenamento. É possível ainda diminuir, tanto o tamanho do lote como o de estoque mínimo, quando a falta de capital torna-se maior.

[8] MULLER, P.C. Avaliação do desperdício de alimentos na distribuição do almoço servido para os funcionários de um hospital público de Porto Alegre- RS, 2008.
[10] GOULART, R.M. Desperdício de alimentos: Um problema de saúde pública. JUL./AGO./SET. 2008. ANO XIV, N° 54. 285-288.

É preferível diminuir o tamanho do lote a diminuir o estoque mínimo, a fim de evitar a paralisação da produção por falta de estoque.



Sugere-se que a verificação da validade dos produtos deva ser feita concomitantemente com o inventário rotativo.

5. FONTES

- Iudícibus, Sérgio
  Manual de Contabilidade – Das Sociedades por Ações (aplicável às demais sociedades)/Sérgio Iudícibus, Eliseu Martins, Ernesto Rubens Gelbcke; 6 ed. – São Paulo – Editora Atlas S.A., 2003.
- Warren, Carl S.
  Contabilidade Gerencial/Carl S. Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess; tradução da 6 ed. norte-americana Andre O. D. Castro. – São Paulo – Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Horngren, Charles T.
  Contabilidade de custos/Charles T Horngren, George Foster, Srikant M. Datar; tradução José Luiz Paravato – Rio de Janeiro – LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.
- Churchill, Gilbert A.
  Marketing: criando valor para os clientes/Gilbert A. Churchill Jr., J Poul Peter; tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva 2005
- Ballou, Ronald H.
  Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial/Ronald H. Ballou; tradução Raul Rubenich. – 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman 2006.
- Chase, Richard B.
  Administração de produção para a vantagem competitiva/Richard B. Chase, F. Roberts Jacobs, Nicholas T. Aquilano; tradução R. Brian Taylor. – 10 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MULLER, P.C.
  Avaliação do desperdício de alimentos na distribuição do almoço servido para os funcionários de um hospital público de Porto Alegre-RS, 2008.
- GOULART, R.M.
  Desperdício de alimentos: um problema de saúde pública. JUL./AGO./SET. 2008. ANO XIV, N° 54. 285-288.

Anotações:

VOLTAR AO SUMÁRIO

Anotações:

Se destacando no mercado

VOLTAR AO SUMÁRIO

É importante que o restaurante possua uma identidade própria, uma marca, para que se destaque no mercado, deixando de ser só "aquele restaurante que fomos no domingo " e se tornar lembrado pelos clientes, para isso a empresa deve utilizar de recursos que atraia o seu público-alvo, faça com que ele sinta-se em um ambiente agradável, que essa experiência seja positiva, estimule o seu retorno e indique o estabelecimento para outras pessoas.

Para criar esse ambiente o empresário deve dirigir a sua divulgação para o seu público-alvo e utilizar de recursos de visual *merchandising* que são um conjunto de ações coordenadas aplicadas no estabelecimento que estimulem, de forma positiva, os sentidos dos consumidores de forma a influenciar na decisão de escolha, permanência e retorno do cliente ao estabelecimento.

1. DIVULGAÇÃO

A divulgação deve ser de fácil compreensão e objetiva, prendendo a atenção do consumidor de imediato.

- Definir o público-alvo que quer atingir, a quantidade, os hábitos, preferências e identificar a melhor forma de comunicar-se com eles (internet, e-mail, redes sociais, material impresso, rádio, revista etc).
- Criar página na internet e rede sociais com fotos atuais do ambiente retratando o ambiente físico conforme a realidade.
- Manter a página sempre atualizada e com conteúdos que sejam interessantes para o consumidor voltar a acessá-la.
- Manter links com redes sociais e compartilhar com seus seguidores, receitas, novidades e promoções do estabelecimento.
- O material impresso: a forma, a mensagem e a qualidade do impresso devem estar de acordo com o nível do estabelecimento e perfil do público-alvo. Folhetos, banners e demais publicações devem seguir os padrões de cores e fontes da logomarca e da comunicação interna da empresa. Sempre utilizar material fotográfico que seja próprio e fiel a realidade do produto e da empresa.
- Desenvolver parcerias para a divulgação do estabelecimento com outras empresas. Por exemplo, se houver uma marca de roupa com uma forte Fan Page com mais de 10 mil seguidores em uma rede social, pode realizar um sorteio no valor de R$ 100,00 de consumação no estabelecimento de alimentação. O parceiro ganha oferecendo algo novo, diferente para seu cliente sem custo algum, e o restaurante ou bar investiria um valor simbólico para divulgar sua empresa/marca para milhares de pessoas, entre clientes existentes ou até mesmo em potenciais clientes.

2. FACHADA

- A fachada é fundamental para o marketing do estabelecimento, funciona como um cartão de visita e forma de diferenciar-se da concorrência, é o primeiro impacto visual da empresa.
- Inclui toda a área frontal do estabelecimento, como: muros, paredes, luminosos, iluminação e calçadas.

- Manter todos os itens da fachada em perfeitas condições de manutenção e limpeza.
- As cores da fachada, nomes, símbolos, luminosos e letreiros merecem atenção especial, pois transmitem muitos significados e podem ajudar ou atrapalhar na atração dos clientes. É importante que seja coerente com a proposta do estabelecimento.
- Atentar-se a legislação municipal (quando houver) em relação à metragem dos luminosos, letreiros e o seus conteúdos.
- Adequar calçada e o interior do estabelecimento de acordo com as legislações de acessibilidade.



3. COMUNICAÇÃO INTERNA

- Importante que a toda a decoração, assim como móveis, culinária, preços, cardápio e todo o aspecto do estabelecimento estejam de acordo com o público-alvo.
    - Aproveitar todos os pontos de contato com o cliente como mesas, paredes, banheiros, caixa, dentre outros, para expor a marca, promoções, eventos e ações do estabelecimento.
    - Mesa: colocar displays com promoções da semana ou a divulgação de algum prato especial com boa margem de lucro para estimular o consumo.
    - Paredes: instalação de lousa, ou banner com o cardápio do dia ou opções de produtos específicos a serem destacados.
    - No Caixa: exposição da marca e de comunicações obrigatórias (proibido fumar; vendas de bebidas alcoólicas para menores).
    - Banheiros: além de estarem sempre limpos e equipados com todos os descartáveis podem contribuir por meio de quadros de avisos, para informar ação de sustentabilidade, social e parcerias que contribuam para formar uma imagem positiva do estabelecimento.
    - Use comunicação atraente, mantenha o foco na simplicidade.
    - Crie uma imagem dominante, mas evite a poluição visual.
    - Use cores contrastantes, diferentes, use letras grandes e legíveis.
    - A música cria um envolvimento no ambiente do salão, portanto deve estar de acordo com o perfil do público e com a proposta do estabelecimento.
    - Atenção à sonorização, ventilação e iluminação empregadas no ambiente, tudo deve estar de acordo com o perfil do público e com a proposta do estabelecimento.

3. FONTES

- MARICATO, Percival
  Marketing para bares e restaurantes. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2004. PROGRAMA COMÉRCIO VAREJISTA – Sebrae-SP

Anotações:

Restaurante sustentável

SEBRAE SP

VOLTAR AO SUMÁRIO

Sustentabilidade dentro da empresa não envolve somente a gestão e suas finanças, mas também o impacto social e ambiental de suas operações. Ao melhorar a sustentabilidade, empresas do ramo de alimentação exercem uma enorme diferença em questões como alterações climáticas, bem-estar animal e resíduos de alimentos.

Sustentabilidade é bom para os negócios e para o planeta. Matéria-prima sustentável, reciclagem de resíduos e eficiência energética são temas que os clientes cada vez mais querem ter informações. Para um melhor entendimento, nós dividimos a sustentabilidade em 14 áreas de foco por meio da Matéria-Prima, Meio Ambiente e Sociedade.

1. MEIO AMBIENTE

Um restaurante sustentável "olha" o aspecto ecológico de uma maneira macro, analisando os impactos que a empresa exerce no meio ambiente, desde o campo à mesa e o que acontece com o que não é consumido.



POR QUE POUPAR ÁGUA

Poupar água significa menos dinheiro indo pelo ralo, tornando a conta de água mais barata e economizando recursos tão preciosos. Um restaurante médio pode utilizar no máximo 300 mil litros de água por ano. O objetivo de estabelecer este limite é promover a eficiência e a conservação de água em meios de alimentação fora do lar. São observados, por exemplo, a vazão de água nas torneiras, modelos de descargas dos banheiros, tipos de válvulas em mangueiras, painéis solares, como são lavadas as roupas dos funcionários etc. Outra grande ação que afeta positivamente o meio ambiente e o financeiro da empresa é a captação e reutilização de água de chuva na irrigação de jardim, lavagem de calçadas e vasos sanitários.



POR QUE RECICLAR

Grande parte dos materiais existentes em um restaurante são derivados de papel e plástico, o que agrava ainda mais a necessidade de haver separação do lixo e reciclagem dos mesmos. Manipular corretamente o uso de produtos químicos de limpeza e o destino do óleo também são atributos de sustentabilidade. Um restaurante médio pode produzir somente 150.000 toneladas de lixo por ano. O objetivo disso é estimular os restaurantes a não produzirem resíduos, aumentando o estoque de itens reutilizáveis, reciclagem e compostagem.



PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

As práticas da cadeia de suprimentos (matéria-prima) têm efeitos econômicos e sociais, bem como os ambientais. Uma política de cadeia de suprimento responsável é o coração de um restaurante sustentável.
Exemplo: uso de frangos orgânicos ao invés do criado em granja.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

A eficiência energética de um restaurante gera menos gás carbônico e obviamente uma conta de luz mais barata. Manutenção contínua de equipamentos e seus usos corretos, instalação de sensores e de lâmpadas econômicas são ações básicas e fundamentais que geram bons resultados. Os restaurantes são os maiores consumidores de energia elétrica no setor comercial. Busca-se aqui estimular os estabelecimentos a se tornarem baixo emissores de carbono e usar apenas energia de maneira sustentável, ou seja, com equipamentos mais eficientes, compensando o consumo com fontes renováveis de energia limpa sempre que possível.

GESTÃO DE RESÍDUOS

A gestão de resíduos deve envolver a redução, reutilização e reciclagem, o que ajuda na redução dos custos e colabora com as cooperativas de reciclagem. O objetivo deste tópico é desestimular o uso de produtos que tenham matérias-primas extraídas de recursos virgens, como por exemplo as que são feitas à base de petróleo e sim estimular produtos que são feitos de materiais biodegradáveis, ou materiais que tenham sido previamente reciclados.

2. SOCIEDADE

É fácil pensar que a sustentabilidade em restaurantes esteja apenas relacionada ao seu consumo e as boas práticas ambientais, mas a sociedade é tão importante quanto. Vale ressaltar que na atualidade, o quanto mais sustentável for o estabelecimento e o mesmo interagir com sua comunidade gerando bem-estar, benefícios, dentre outros aspectos qualitativos, maior suas chances de aumentar o fluxo de clientes e fidelizá-los.

GANHA--GANHA

A participação da comunidade é um "ganha-ganha" para o restaurante e as pessoas ao seu redor. Envolvimento local, por meio de entidades beneficentes, gera recompensas para o estabelecimento, pois o mesmo será bem visto e lembrado pela sociedade.

TRATAMENTO DE PESSOAS

Tratar as pessoas de forma justa é bom para os funcionários, fornecedores e clientes. Se a empresa só faz o bem ao próximo, a probabilidade das pessoas reagirem da mesma forma se torna ainda maior. Adaptar o estabelecimento para acessibilidade total, não é somente um requisito legal, mas também demonstra o quanto a empresa se importa com o próximo, independente de suas necessidades.

ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Alimentação saudável é algo que está cada vez mais relevante na vida das pessoas, sendo assim os restaurantes têm um papel importantíssimo a desempenhar, oferecendo opções saudáveis aos seus clientes.
A indústria alimentícia tem o poder para influenciar a cadeia de abastecimento alimentar. Como resultado das decisões de compra do restaurante, a indústria pode minimizar alguns dos efeitos negativos da produção industrial, pecuária, o uso de agrotóxicos, diminuição da pesca ilegal e até mesmo no transporte de alimentos, avançando no apoio sustentável local, privilegiando a agricultura familiar e alimentos orgânicos.

Há pesquisas que destacam os principais aspectos considerados mais importantes pelo consumidor no Brasil na hora de experimentar um produto:

- 54% – Ser da marca em que eu confio ou que conheço.
- 52% - Ser gostoso ou saboroso.
- 28% - Ser nutritivo, enriquecido com vitaminas.
- 27% - Ser um alimento de qualidade.
- 27% - Ser barato.
- 22% – Ser um alimento com menos conservantes.

Fonte: http://gsmdblog.com/2013/06/06/mercado-de-alimentos-saudaveis-deve-passar-de-r-40-bi-em-2014-no-brasil/

MARKETING RESPONSÁVEL

Restaurantes verdadeiramente sustentáveis necessitam divulgar suas ações, não só para simpatizar e atrair seus clientes, mas também para conscientizar os mesmos a adotarem ações positivas para com o meio ambiente. Transparência é fundamental, se a empresa divulga o uso de produtos orgânicos, porém em sua procedência houve o uso de agrotóxicos, torna-se tudo uma farsa, podendo até mesmo comprometer a imagem do estabelecimento.

3. MATÉRIA-PRIMA

A alma de um restaurante sustentável é o uso de matéria-prima com procedência correta e responsável.

AGRICULTURA

Agricultura ambientalmente positiva ajuda a proteger a paisagem, reduzir a poluição e perda da biodiversidade, combate e engloba o movimento orgânico.

CONSUMO DE ALIMENTOS

O consumo de alimentos locais e sazonais é essencial para a sustentabilidade. O consumo de matéria-prima regional aquece a economia local, o custo da matéria-prima também é menor, assim como o uso de alimentos sazonais.



USO DE ANIMAIS

O uso de espécies de animais de origem sustentável é de extrema importância, pois alguns podem sofrer risco de extinção. Respeitar a sazonalidade e temporadas de pesca são exemplos de características sustentáveis.



USO DE CARNES E LATICÍNIOS

O uso de carnes e laticínios de procedência sustentável e rastreável é necessário e conta como um ponto positivo de venda para os clientes.



COMÉRCIO JUSTO OU *FAIR TRADE*

O comércio justo ou *fair trade* também faz parte da sustentabilidade. A empresa necessita saber a procedência de sua matéria-prima e ter a certeza que os produtores não foram prejudicados, ou tiveram desvantagem na comercialização de seus produtos quando negociados com as grandes empresas do mercado. Trata-se de garantir que o preço de mercado seja pago e que as condições de trabalho mantenham um nível decente.

Um restaurante sustentável deve dividir suas ações e conceitos com a comunidade e seus clientes, buscando promover cada vez mais a conscientização dos seus clientes, gerando conhecimento sobre práticas sustentáveis, gerando empatia entre o negócio e os clientes e até promovendo fidelização desses mesmos.

4. FONTES

- The Sustainable Restaurant Association
  http://www.thesra.org/about-us/what-is-sustainability/sourcing/

  http://www.thesra.org/about-us/what-is-sustainability/environment/

  http://www.thesra.org/about-us/what-is-sustainability/society/

  http://www.thesra.org/about-us/what-is-sustainability/

  http://www.thesra.org/about-us/what-are-sustainable-restaurants/

  http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/2DC16DC62EE6E53983257A3A00548B9D/$File/NT000477A6.pdf The Sustainable Restaurant Association

5. QUER SABER MAIS?

Continue aprendendo e melhorando a sua empresa! Participe das palestras, cursos EAD e baixe as demais publicações do Receita de Sucesso no site do Sebrae-SP.

Cursos online:
http://www.ead.sebrae.com.br/

- Boas práticas nos serviços de alimentação
- D'Olho na Qualidade: 5 Ss para os pequenos negócios

http://ead.sebraesp.com.br/hotsite/cursos.asp

- Tendências e Inovações em Serviços de Alimentação

Cursos presenciais:
http://www.sebraesp.com.br/index.php/97-produtos-presenciais

- Programa Alimento Seguro – PAS
- Telessala Sabor & Gestão

Anotações:

SEBRAE SP


0800 570 0800


www.sebraesp.com.br


radio.sebraesp.com.br


facebook.com/sebraesp


twitter.com/sebraesp


flickr.com/sebraesp


youtube.com/sebraesaopaulo