



GOSTAR DE COZINHAR NÃO É O BASTANTE PARA  
**EMPREENDER EM GASTRONOMIA**

PERFIL DE NEGÓCIOS DE GASTRONOMIA - SEBRAE 2014



GOSTAR DE COZINHAR NÃO É O BASTANTE PARA  
**EMPREENDER EM GASTRONOMIA**

**PERFIL DE NEGÓCIOS DE GASTRONOMIA - SEBRAE 2014**

Recife, 2014



Entidade civil sem fins lucrativos, constituída como serviço autônomo e criada pela Lei 8.029, de 13 de abril de 1990, mantida e administrada pela iniciativa privada, através de seu Conselho Deliberativo.

Conselho Deliberativo | Pernambuco 2014

Associação Nordestina da Agricultura e Pecuária - ANAP  
Banco do Brasil - BB  
Banco do Nordeste do Brasil - BNB  
Caixa Econômica Federal  
Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe  
Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco - Facep  
Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio  
Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe  
Instituto Euvaldo Lodi - IEL  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco - SDEC  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac/PE  
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai/PE  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar/PE  
Universidade de Pernambuco – UPE

**Presidente**

Pio Guerra

**Diretor-superintendente**

Roberto Castelo Branco

**Diretor técnico**

Aloísio Ferraz

**Diretora administrativo-financeira**

Adriana Lira

**Comissão de Editoração do Sebrae Pernambuco**

Aloísio Ferraz

Angela Saito

Carla Almeida

Eduardo Maciel

Janete Lopes

Jussara Leite

Roberta Amaral

Roberta Correia

Tereza Nelma Alves

**Equipe técnica**

Alexandre Ferreira

Maria Izabel Francisca

Valeria Carneiro Rocha

**Gerente da Unidade de desenvolvimento Territorial RMR Mata Norte**

Roberta Correia

**Consultor de conteúdo**

Daniel Vieira Arcoverde de Moraes

**Revisão gramatical e ortográfica**

Betânia Jerônimo

**Capa**

Marcela de Holanda | [www.zdzain.com.br](http://www.zdzain.com.br)

**Projeto gráfico e diagramação**

Z.dizain Comunicação | [www.zdzain.com.br](http://www.zdzain.com.br)

© 2014. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco – Sebrae/PE.

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, total ou parcial, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

**Informações e contato**

Sebrae/PE

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro - Recife

Fone: (xx) 81 2101.8400 / Fax: (xx) 81 2101.8500

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

[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citada a fonte.

Introdução	5
1. Dados do setor	6
2. O propósito	7
3. A função ou o papel do empreendedor	9
4. A ideia/proposta	11
5. O público	13
6. O cardápio/ficha técnica	15
7. O ponto/ambiente	18
8. Atendimento/mo de obra	21
9. Sistema gerencial e equipamentos	25
10. Concorrência	28
11. Fornecedores	30
12. Divulgação/MKT	33
13. Canais de distribuição	35
14. Financeiro/control/legislação	37
14.1 O capital para investir	37
14.2 Capital de giro	38
14.3 Custos	40
14.4 Legislação	41
15. Leitura complementar	46
15.1 Características empreendedoras	46
15.2 Conceitos importantes	51
15.3 Tipos e estilos	54
15.4 Serviços	57

15.5 O modelo Canvas (quadro de modelo de negócios)	61
15.5.1 Clientes	62
15.5.2 Proposta de valor	63
15.5.3 Canais	64
15.5.4 Relacionamento com clientes	65
15.5.5 Fontes de receita	66
15.5.6 Recursos-chave ou necessários	67
15.5.7 Atividades-chave ou principais	68
15.5.8 Parceiros-chave ou principais parcerias	69
15.5.9 Estrutura de custos	70

## Introdução

Este documento é resultado da necessidade de atender a demanda de empreendedores que buscam se aventurar pelo setor de Alimentação Fora do Lar (AFL). Alguns desses empreendedores já atuam no setor como funcionários ou prestadores de serviços em geral, mas desejam ter o seu próprio negócio, enquanto outros são investidores e também marinheiros de primeira viagem.

Inicialmente os empreendedores precisam perceber que um negócio precisa ser pensado como um todo, com seus setores interligados, pois assim será o próprio funcionamento deste. Em um empreendimento planejado, deve haver harmonia entre os setores e estes, por sua vez, devem estar sempre conectados com a proposição de valor, que nada mais é do que a razão pela qual o negócio foi criado.

Se a sua proposta ou proposição de valor, por exemplo, for de oferecer uma experiência gastronômica japonesa para jovens, o local deverá ser próximo e de fácil acesso para este público. Esta lógica deverá se repetir para a arquitetura, ambientação, cardápio, design, tipo de serviço e atendimento, pois precisa reforçar para o consumidor a sua proposição de valor e assim fidelizá-lo.

Outra questão importante é que muitos restaurantes em destaque e chefs famosos começaram pelo fato do próprio chef ou alguém da família possuir o dom de cozinhar divinamente. Mas o empreendedor deve entender muito bem o seu papel a desempenhar dentro do negócio. A cozinha é apenas um dos setores que fazem parte de um restaurante.

No final deste documento, apresentaremos conceitos importantes e informações relativas ao setor de AFL - divulgação, canais de comercialização, estrutura e equipamentos, ponto, automação e tecnologia, mão de obra, custos e capital de giro, fonte de recursos/financiamentos, contabilidade, legislação e ferramenta de elaboração do modelo de negócios Canvas.

Boa leitura! Esperamos que, ao final, tenha adquirido novos conhecimentos e que estes aumentem as chances de sucesso no caso em que a decisão seja de seguir em frente e aventurar-se no setor de AFL.

## 1. Dados do setor

O setor de AFL reúne um milhão de empresas e emprega seis milhões de pessoas. O setor representa 2,4% do PIB brasileiro e 35% do PIB do turismo, segundo informações da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

De acordo com dados da pesquisa realizada em 2010 pelo IBGE, o segundo maior gasto dos brasileiros é com alimentação, ficando atrás somente dos gastos com habitação. Atualmente 35% das despesas com comida ocorrem com alimentação fora de casa. O que se estima que passe para 40%, em 2012, e 50%, em 2020. Ainda segundo a pesquisa, a tendência é que as pessoas acrescentem ao almoço – a refeição mais realizada fora de casa – mais uma refeição em estabelecimentos de alimentação: o café da manhã ou o lanche da tarde.

Utilização de produtos produzidos localmente, cardápio especial para crianças (com atenção aos aspectos da nutrição infantil) e dietéticos, entre outros, são igualmente tendências de mercado.

### ANOTAÇÕES

Relacione outros dados do setor, atualize os dados acima fornecidos e pesquise sobre tendências de mercado.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## 2. O propósito

O motivo que leva o empreendedor a seguir em frente e empreender é um dos principais indicadores que aumentam consideravelmente as chances de sucesso do negócio. Por isso, o empreendedor deve refletir sobre o assunto.

Aqui vamos listar os principais motivos que levam as pessoas a empreender:

- empreender por necessidade quando o empreendedor não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Este é o motivo mais alarmante, seja por se deixar levar pelos modismos ou pela falta de experiência no setor, entre outros que são determinantes para o fracasso da empreitada;
- empreender por oportunidade refere-se a enxergar uma demanda não atendida, explorar melhor as expectativas dos consumidores e até mesmo, em alguns casos, criar uma nova demanda. Isto requer do empreendedor, além de talento (vocação), muita experiência, bastante treino, estudos e pesquisas para atender bem às expectativas do público-alvo;
- realização pessoal ir em busca do seu sonho, empreender por autorrealização. O empreendedor se dedica aquele negócio ao qual apaixonado e tenta tornar seus sonhos em realidade. Contudo, ter aquilo que sempre desejou nem sempre significa retorno financeiro. Investir no que realmente gosta e acredita desde que lhe traga retorno financeiro deve ser levado em consideração, principalmente se esta será a sua principal ou única fonte de renda.

Os motivos acima descritos têm o objetivo de trazer à tona uma reflexão mais objetiva sobre o motivo que lhe leva a empreender no setor de AFL. A falta de conhecimento/experiência do setor e um planejamento malfeito são questões que talvez possam conduzir o empreendedor a deixar de gostar do que faz, mingando assim a motivação outrora avassaladora.



### 3. A função ou o papel do empreendedor

Uma questão importante a ser salientada é a função a ser exercida pelo empreendedor dentro do estabelecimento. Torna-se um complicador quando, além de proprietário, ele quer ser o *chef*, o *restaurantier*, o cozinheiro, o financeiro etc.

As pessoas (sócios) envolvidas com o planejamento e a execução devem ter a motivação correta e as habilidades necessárias para que as iniciativas tenham sucesso. Especificamente com relação à oportunidade de abrir um restaurante, o empreendedor deve prestar muita atenção na sua aptidão na cozinha. Talento na cozinha não é bastante e outros setores como atendimento, limpeza, compras, ambientação e financeiro, entre outros, são proporcionalmente importantes na sobrevivência do negócio.

Muitos empreendedores se associam a pessoas que não conhecem profissionalmente. Geralmente por não saberem cozinhar, buscam realizar alguma sociedade com pessoas que têm o dom ou já são profissionais da área. O oposto acontece na mesma frequência. Acontece que o empreendedor esquece que dividir os lucros da mesma forma em ambas as situações. E que deverá prever em contrato social as atividades e responsabilidades de cada um. Na euforia de montar um negócio, passa despercebido que existe a possibilidade de contratação em ambos os casos.

O restaurante não é a sua cozinha! Muito menos um eventual jantar para amigos. Requer planejamento, estruturação de suas diversas áreas e várias atividades. Assim será sempre ao longo do seu funcionamento. A cozinha só funciona bem quando todos os setores, inclusive ela, estiverem operando de maneira eficiente, coordenada e conectada. Cada setor deverá ter sua própria supervisão. Se o empreendedor for também o *chef* da cozinha, contrate profissionais e delegue as demais funções. Isto não quer dizer abandoná-las, mas atribuir responsabilidades para profissionais mais qualificados. Neste caso, ele deve monitorar as atividades e acompanhar de perto os resultados, pois o restaurante continuará precisando da sua habilidade na cozinha.



## 4. A ideia/proposta

Após entender bem o propósito que lhe leva a empreender, o seu papel a desempenhar, o empreendedor deve ter a visão clara sobre a ideia do seu negócio de AFL.

A ideia de empreender nesse setor deve ser composta do tipo de gastronomia seguido da definição do público-alvo e da escolha do ponto. Ambientação, *design*, elaboração do cardápio, política de preço e tipo de serviço a ser oferecido complementam a visão geral que o empreendedor deve ter do seu negócio de alimentação fora do lar.

Esse é um momento crítico, pois a ideia ainda não é algo concreto, ou seja, ainda não é um negócio. Euforia e ansiedade são sentimentos que geralmente aparecem nesse momento, mas o empreendedor deve perceber que a sua ideia ainda não produziu resultados, embora alguns já tenham claramente a visualização do estabelecimento funcionando. Transformá-la em algo concreto é um trabalho duro, dispendioso e requer muita persistência e força de vontade do empreendedor, além de planejamento.

Para facilitar o entendimento de um planejamento de um empreendimento de alimentação fora do lar, sugerimos que primeiro o empresário aprenda a usar uma ferramenta-chave que serve para elaborar modelos de negócios organizacionais. Disponibilizamos no final deste documento a metodologia Canvas para a elaboração do seu quadro de modelo de negócios.

Para facilitar o entendimento dessa metodologia e melhor visualizá-la, vamos colocar o exemplo de um restaurante de cozinha chinesa chamado Prato Cheio.

*A proposta de valor do Prato Cheio proporcionar uma experiência gastronômica asiática original, barata, farta e rápida.*



## 5. O público

A escolha do público deve ser o ponto de partida da elaboração de um plano de abertura de qualquer tipo de negócio, pois ele vai na prática validar ou não a ideia inicialmente proposta.

Se sugere abrir um negócio quando este nasce e existe para atender a uma expectativa (ou solucionar um problema) criada por uma demanda de consumidores, ou até mesmo em alguns casos para criar essa demanda, desde que o valor pago pelo produto ou serviço torne este mesmo negócio viável.

O empreendedor deve começar descrevendo as características do público escolhido dentro de um determinado segmento – por exemplo, “gourmets” ou jovens que desejam uma refeição rápida e farta.

Após definidas essas características, é interessante encomendar uma pesquisa de mercado com dados quantitativos e hábitos de consumo. Na indisponibilidade de encomendar a pesquisa, o empreendedor poderá realizar pessoalmente uma pesquisa informal na vizinhança para levantar alguns dados.

Após definir o segmento de clientes, ou melhor, as características do público-alvo, o empreendedor deverá verificar se as expectativas desse público condizem com a proposta de valor do seu negócio. Por exemplo, se a sua proposta de valor for de proporcionar uma experiência gastronômica única ou um lazer gastronômico intenso, o seu público deverá ser de gourmets, pessoas com poder aquisitivo alto etc.

*O restaurante Prato Cheio proporciona uma experiência gastronômica asiática original, barata, farta e rápida para um público jovem e universitário.*





## 6. O card pio/ficha técnica

A elaboração do card pio, na prática, o primeiro passo rumo ao sucesso do estabelecimento de AFL.

Card pio é uma lista de preparações culinárias que compõem uma refeição ou todas as refeições de um dia ou período determinado. Também chamado de menu, lista ou carta, tem por finalidade auxiliar os clientes na escolha de alimentos e/ou bebidas (SILVA & BERNARDES, 2002).

O card pio de cada estabelecimento é único, pois sua execução é realizada por pessoas, locais e momentos diferentes. Ou seja, apesar de várias receitas serem iguais, executá-las com métodos e excelências depende de cada equipe de cozinha. Portanto, não há concorrência entre card pios - e sim entre os serviços oferecidos pelos restaurantes.

O empreendedor deve sempre lembrar que o seu card pio precisa ser um conjunto harmonioso entre o ambiente, a comida e o serviço prestado ao público-alvo.

A ficha técnica de preparação é um instrumento de padronização, treinamento e controle de qualidade. Tem também o objetivo de controlar custos. Na ficha técnica, registram-se as matérias-primas, as quantidades, as medidas caseiras, o modo de preparo, as informações nutricionais (opcional), além dos custos e preços dos pratos do card pio, verificando assim a sua viabilidade econômica.

### Dicas importantes

- Ao lado de cada prato do card pio, faça constar uma breve descrição, mesmo que em letras menores, dos ingredientes que o acompanham, facilitando assim a escolha dos clientes.
- Cuidado com a sazonalidade. Pratos com ingredientes sazonais devem estar devidamente destacados, a fim de orientar o cliente sobre a sua disponibilidade.
- Para conhecer o mercado fornecedor, fique atento à exclusividade e tenha sempre, no mínimo, uma segunda opção de fornecimento.
- Elabore, na medida do possível, card pios enxutos e especializados.
- Fique atento aos equipamentos necessários para o preparo dos pratos - no caso de algum problema, a brigada pode orientar o consumidor sobre pratos que não serão servidos naquele dia.
- Identifique todos os utensílios necessários para o serviço do prato. Por fim, o empreendedor deve perceber que o card pio representa a imagem do restaurante e a sua identidade gastronômica.



## 7. O ponto/ambiente

O empreendedor deve procurar continuamente boas localizações para a escolha do ponto, com o intuito de se diferenciar da concorrência e se tornar mais competitivo.

O ponto só se destaca se o estabelecimento estiver funcionando com uma estrutura eficiente e um ambiente que proporcione a identificação do público com o seu negócio e com um atendimento diferenciado.

A localização do estabelecimento depende diretamente da escolha do público-alvo. Por exemplo, os restaurantes populares devem ter acesso fácil a partir de pontos de transporte coletivo, situados em bairros mais populosos. Os mais sofisticados devem estar próximos de pontos de taxi e oferecer locais de estacionamento. O estacionamento deve ser confortável e seguro.

Lembre-se de solicitar o boletim informativo do imóvel e consultar licenças necessárias para se certificar se o imóvel está regular e apto para ter alvará de funcionamento. Atenção para o suprimento de água e energia e os serviços de esgoto e telefone. Cuidado com áreas sujeitas a inundações, principalmente.

Segundo Jane Jacobs, escritora e famosa ativista política do Canadá, os estabelecimentos comerciais de rua trazem vida e segurança para os bairros se seus projetos forem harmoniosos com o local. Baseado nisso, o empreendedor deve procurar realizar o papel da boa vizinhança, combinando horários propícios de entrega dos fornecedores e coleta seletiva, organizando o estacionamento, ouvindo e interagindo com os síndicos ou moradores pacientemente.

Outro cuidado que o empreendedor deve ter com relação ao projeto do estabelecimento. É preciso contratar arquiteto com experiência no setor. Coloque-o lado a lado com o consultor gastronômico ou *chef* contratado muito importante, pois evita problemas com a Vigilância Sanitária e o Corpo de Bombeiros, como também gastos extras com construção civil - por exemplo, mudança de lugar do banheiro. Esses gastos extras e atrasos de alvará podem comprometer o capital de giro.

O projeto arquitetônico bem feito otimiza a questão dos processos internos - entrada e saída de material, guarda e estocagem correta reduzindo o risco de perda e quebra, conforto da equipe, entre outros.

Os empreendimentos podem se diferenciar por meio da decoração dos ambientes, bem como de pratos e cardápios novos, promoções, atendimento exclusivo e oferta de serviços adicionais.

A legislação exige que as instalações físicas permitam acessibilidade ao local, ou seja, deve-se oferecer aos deficientes físicos a facilidade de movimentação e conforto, com rampas e pisos de superfícies não lisas, além da disposição de mesas e banheiros com espaço para cadeiras de roda.

Uma cozinha bem planejada é essencial para o bom desempenho e produtividade de um estabelecimento de AFL. São características de uma cozinha bem feita: espaçosa, de fácil limpeza e manutenção, com fluxos definidos a partir do seu processo produtivo.

Enfim, o mais importante em relação ao ambiente é que ele faça parte do conjunto harmonioso com a proposta gastronômica e o tipo de serviço oferecido.

*O restaurante Prato Cheio proporciona uma experiência gastronômica asiática original, barata, farta e rápida para um público jovem e universitário.*

Baseado na ideia proposta e no público-alvo acima descrito, o Prato Cheio deve estar localizado próximo a universidades e/ou esquinas movimentadas de bairros populosos. O balcão deve ser amplo com preferência para lugares individuais. O ambiente deve conter também mesas para duas pessoas. Mesas e cadeiras leves e confortáveis para juntar quando preciso. Ambiente descolado, atual, por mim temático, que seja de fácil limpeza e possua boa acústica.



## 8. Atendimento/mo de obra

A reputação de um restaurante está diretamente ligada à qualidade do seu atendimento. Portanto, os profissionais do restaurante são o espelho do negócio.

Nesse cenário, todos os setores devem interagir e complementar o trabalho um do outro. Os garçons (vendedores), por exemplo, devem complementar o trabalho culinário da equipe da cozinha (produtores). Profissionais qualificados têm influência direta no sucesso do negócio, uma vez que são responsáveis pela preparação dos pratos e - o mais importante - vão estar em contato com a clientela.

Hoje em dia o problema começa justamente com a qualificação profissional. O setor de alimentação fora do lar tem uma jornada estressante e longa. Comparado a outros setores, remunera mais baixo. Com a melhoria da qualidade de vida e os investimentos no país, a oferta de empregos aumentou assim como a possibilidade de alcançar o diploma universitário por parte das maiores minorias privilegiadas atualmente.

O empreendedor deve ser criterioso na seleção de seus funcionários. A contratação deve combinar a proposta de valor do seu empreendimento com as características de quem vai trabalhar nele. Conhecimento, discernimento, competência, atenção, prontidão, sensibilidade, postura, confiabilidade, cortesia, honestidade, eficiência, persuasão e fidelidade são qualidades básicas exigidas nos candidatos a uma vaga.

Mesmo que as qualidades exigidas não estejam presentes em todos os funcionários, elas podem ser desenvolvidas por meio de cursos e treinamentos especiais. Podemos citar, neste caso, a qualificação na língua inglesa ou espanhola. Isto é muito importante, por exemplo, no caso do atendimento a estrangeiros.

A quantidade ou qualidade do pessoal escolhido para operar um negócio de restaurante com serviço completo vai ser de acordo com o porte da empresa e seu respectivo modelo de negócios.

Sabe-se que, por tradição, o conjunto de pessoas trabalhando em um restaurante recebe o nome de brigada, dividindo-se em brigada de cozinha e brigada de salão.

A preparação dos alimentos em qualquer estabelecimento está sempre a cargo de um grupo de cozinheiros, denominado brigada de cozinha, que é composta por um chef de cozinha, cozinheiros, ajudantes e estagiários. A tendência atual é que uma pessoa possa desempenhar mais de uma função.

A chamada brigada de salão é formada por *maitre*, garçom e cumim. Estes geralmente são os funcionários que atendem diretamente o cliente. Assim, são eles que criam um vínculo de confiança e intimidade, o que é muito importante para o processo decisivo de escolha do consumidor.

Os salões devem ser justos e o tratamento deve ser digno e apoiado em relações de respeito, responsabilidade e transparência. O uso de uniformes e as instruções e treinamentos sobre manuseio de máquinas e equipamentos são formas de garantir segurança e saúde ocupacional e reduzir acidentes de trabalho. Em espaços de grande circulação de pessoas, é aconselhável oferecer treinamento de emergência, evacuação de ambiente e prevenção de incêndio.

Um cuidado especial que o empreendedor do setor de AFL deve ter ao abrir o seu estabelecimento é com relação aos apelidos dentro do ambiente de trabalho. É muito comum que os próprios colaboradores coloquem apelidos entre si. Porém, para evitar problemas judiciais por causa de constrangimentos, a empresa deve combater esta prática.

Um fator decisivo para a escolha de um ou outro estabelecimento por parte do consumidor é a qualidade e personalização no atendimento ao cliente. Por isso, os atendentes devem ser treinados para lidar com os clientes, conhecendo minuciosamente o cardápio, sabendo ouvir para melhor interpretar o desejo de cada indivíduo, dando sugestões e fazendo de tudo para que o cliente se sinta valorizado e satisfeito com o atendimento.



*O restaurante Prato Cheio proporciona uma experiência gastronômica asiática original, barata, farta e rápida para um público jovem e universitário.*

Com relação ao Prato Cheio, a quantidade de atendentes deve ser bastante resumida, com o *noodles* sendo disponibilizado no balcão para que o primeiro cliente possa pegar e se dirigir para a mesa, após pagar e solicitar seu pedido antecipadamente. Este tipo de atendimento será no horário de almoço. Em *happy hour*, os clientes teriam a possibilidade de ordenar os pedidos com atendentes.

#### **SUGESTÕES**

Tablets ou celulares para ordenar pedidos.

Disponibilização de rede Wi-Fi para clientes.

Aplicativo para celular/tablet que promova a interatividade entre clientes.

Programa de fidelidade.

Descontos especiais para estudantes.

Convênios com universidades e escolas.

**Observação: tente sempre dar preferência e contratar colaboradores que se identifiquem com a proposta de valor do negócio.**



## 9. Sistema gerencial e equipamentos

Estabelecimentos de AFL, em geral, precisam de equipamentos especiais. Isto vai depender da escolha do card-pio e do volume de clientes atendidos.

Card-pios eletrônicos, sistema de reservas *on-line*, gestão informatizada, cozinha com equipamentos atualizados são parte de um conjunto de medidas necessárias para obter nos negócios o padrão de qualidade previsto.

Móveis são muito importantes em restaurantes e bares e devem estar de acordo com o tema da decoração e o perfil dos clientes. Merecem atenção especial as medidas-padrão para mesas e cadeiras, a fim de otimizar a quantidade de lugares mantendo o conforto e a boa circulação de clientes e colaboradores, aumentando a eficiência e reduzindo os custos, além de evitar acidentes indesejáveis.

Para instalar os equipamentos de cozinha, deve ser elaborado um projeto funcional que facilite o processo de produção e manipulação de alimentos. Itens como circulação de ar e pessoas, instalação elétrica e iluminação devem ser levados em consideração no momento de planejar a disposição do mobiliário, materiais e equipamentos da área de produção. Há uma tendência de cozinhas cada vez menores e mais eficientes.

O forno combinado – que usa ar quente seco e vapor – é um dos melhores equipamentos que um restaurante de serviço completo precisa para economizar tempo e energia. Este equipamento é um item essencial que aumenta a rapidez de preparo dos pratos sem perder a qualidade.

Alguns fabricantes já produzem diversos equipamentos que economizam água e energia. Deve-se observar a eficiência energética das máquinas com informações do fabricante, além das indicações de marcas e modelos por outras empresas.

Com relação ao sistema de controle gerencial, existe uma farta oferta de empresas fornecedoras. Neste caso, é interessante que o empreendedor pesquise diretamente no mercado quais as que são mais bem-sucedidas, principalmente aquelas com o mesmo perfil do seu negócio. É igualmente importante que o empreendedor entre em contato com mais de um fornecedor antes de fazer aquisições.

Em geral, o sistema gerencial deverá fornecer para o empreendedor controle de estoque, compras, contas a pagar, fluxo de caixa, relatórios, gráficos gerenciais. Destes controles, é interessante obter indicadores como controle de consumo, acessos, giro de mesas, acompanhamento de vendas *on-line*, transferências de mesas, mapa de mesas para *hosters*, fechamento de contas, conferência de mesas e pedidos, entre outros.

É importante verificar se o sistema disponibiliza outras funções como mala direta, histórico de consumo do cliente, promoções, programa de fidelidade, reservas *on-line*, atendimento às mesas via PCs *touch screen*, microterminais, X64 e *pockets*, comanda eletrônica via tablets (iPod touch, iPad ou Android) etc.

O empreendedor deve sempre ter em mente quais os benefícios gerados pelo sistema gerencial: dinamizar o atendimento, gerenciar a situação das mesas, melhorar o controle das vendas, reduzir os custos, fidelização, segurança de informações, treinamento da equipe, entre outros.

Por fim, o empreendedor deve estar bem seguro da sua escolha, pois uma possível troca de sistema, futuramente, além de dispendiosa, consumirá tempo para personalização, cadastramento de produtos, treinamento de funcionários, insatisfação, retrabalho, problemas no atendimento, entre outros. Muitas vezes, o empreendedor prefere contornar os pontos negativos do sistema atual a ter que passar por todos esses pontos. Entretanto, esquece que o sucesso do seu empreendimento depende das suas tomadas de decisão, o que está diretamente ligado à qualidade das informações recebidas ou disponibilizadas pelo sistema.



## 10. Concorrência

A competitividade do setor de ABL é definida a partir da definição do seu modelo de negócios. Hoje em dia, deve-se pensar numa estrutura mais enxuta e eficaz frente aos concorrentes.

Algumas estratégias são utilizadas para melhorar o desempenho com relação aos concorrentes, tais como contratação de assessoria de imprensa e agência para trabalhar a imagem da marca e o planejamento de *marketing*, bem como para inovar com o lançamento de novos produtos e serviços.

É muito importante criar uma rede de relacionamento com outros empreendedores do setor, o que acontece naturalmente a partir do momento em que o estabelecimento passa a ser associado a uma entidade representativa ou gastronômica do setor como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), a Associação Nacional de Restaurantes (ANR) ou a Associação dos Restaurantes da Boa Lembrança (ARBL). Esse relacionamento com outros concorrentes serve para discutir questões legais e de sustentabilidade econômica, ética, opções e situação de fornecedores, logística, entre outras.

Quando o empreendedor identificar os concorrentes diretos do negócio, deve procurar informações adicionais por meio de pesquisas de mercado ou observações diretas realizadas por ele mesmo ou por colaboradores. Essas informações devem conter as necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes.

Por fim, o empreendedor precisa, obrigatoriamente, saber se seus clientes estão satisfeitos e se o nível de qualidade do estabelecimento (relação direta do atendimento, sabor e ambiente/acessibilidade/conforto/higiene) está dentro do padrão determinado, para que não fique atrás da concorrência.



## 11. Fornecedores

Planejar é muito importante para garantir preços mais estáveis e produtos de qualidade.

Os fornecedores devem ser considerados parceiros-chave do negócio e parte fundamental da garantia de origem e qualidade de produtos e insumos processados pelo restaurante. Por isso, merecem uma atenção especial por parte do empreendedor, que deve acompanhar de perto os prazos de entrega de mercadorias, principalmente perecíveis. Deve-se evitar a informalidade como forma de se precaver contra possíveis problemas sanitários, além de garantir melhor padronização e qualidade do produto oferecido.

Para evitar imprevistos, é melhor contar com mais de uma opção de fornecedor para cada ingrediente. Livrar-se de monopólios. O restaurante deve ter uma política de classificação e monitoramento. A ideia é diminuir ao máximo a dependência. O empreendedor deve sempre procurar continuamente preços e condições de pagamento melhores, além de evitar a interrupção do fornecimento e sair da zona de conforto.

O abastecimento depende muito do comprador e não somente dos fornecedores que foram escolhidos. Por isso, deve-se buscar desenvolver a sua equipe e qualificar mais de uma pessoa, ou pelo menos um substituto para tal atividade-chave.

A organização deve ter o cadastro de fornecedores sempre atualizado e listado de acordo com uma classificação. Na prática, nem sempre quem tem o melhor preço, tem o melhor produto ou a entrega mais rápida e vice-versa. Portanto, os fornecedores devem ser classificados de acordo com qualidade, preço, tempo de entrega, disponibilidade, e escolhidos dentre aqueles com maior equilíbrio entre essas variáveis, de acordo com a sua proposta de valor.

Mas o restaurante não depende apenas de fornecedores de insumos ou matérias-primas. Equipamentos de informática e refrigeração do local, fabricantes de produtos de limpeza, fornecedores de material de expediente, lojas de confecção de uniformes, fornecedores de mobiliário e de serviços de



telecomunicações, elétricos, sanitários e de gás são essenciais para o bom funcionamento do estabelecimento.

Em geral, esses são os principais produtos consumidos por um estabelecimento de AFL: frutas, verduras, vegetais, carnes, grãos, café e chocolates a granel, farinhas, laticínios, condimentos, temperos, óleos, gorduras, água para alimentos etc.

O fornecimento de produtos prontos vendidos no restaurante como bebidas engarrafadas e em lata, sucos, água e chás pode ser feito por meio de atacadistas e distribuidores dos grandes fabricantes de produtos do gênero.

Na lista de produtos para manutenção do funcionamento, máquinas, câmeras frias, computadores, impressoras, equipamentos e utensílios para cozinha, estes são mais comuns.

Hoje em dia, deve-se prestar bem atenção à questão da sustentabilidade na escolha dos fornecedores. É preciso selecionar fornecedores locais como agricultores e cooperativas para que a economia da região seja beneficiada com as atividades do negócio.

Percebe-se também que os consumidores estão mais preocupados com o meio ambiente. Desta forma, a escolha de empresas parceiras cujas atitudes e diretrizes sociais e ambientais estejam de acordo com as do empreendimento pode ajudar a definir a escolha do cliente sobre o local de se alimentar.



## 12. Divulgação/MKT

A conquista de clientes se dá através de uma boa divulgação. A propaganda boca a boca ainda é a mais eficiente, pois está diretamente ligada à experiência gastronômica vivida, além de atrair naturalmente o potencial consumidor do estabelecimento.

Entretanto, uma boa propaganda em outros canais de divulgação não deve ser descartada, tais como TV, *outdoor*, rádio, panfletos, jornais, faixas, cartazes etc. Logomarca, fachadas e ambientes internos do estabelecimento devem seguir um padrão ou tema facilmente reconhecível, que identifique e associe essa imagem ao negócio. Mas para que dê resultado, é preciso conhecer muito bem o perfil da clientela.

O ideal é elaborar um plano de *marketing* e segui-lo. Os investimentos da divulgação podem ser fixos ou variáveis, quando correspondem a um percentual do faturamento.

Hoje é essencial ter um *website* atualizado para mostrar mais informações sobre o restaurante. Em alguns casos, para receber reservas e pedidos com pagamentos *on-line*. Além disso, devem ser utilizados aplicativos para criar uma relação mais próxima com o cliente, via smartphones e tablets, permitindo-lhe opinar sobre a qualidade dos produtos, realizar *check-in*, localização, outros tipos de interação e ofertas de serviços.

Dependendo do tamanho do negócio, a contratação de uma assessoria de imprensa é um ótimo canal de relacionamento institucional. Hoje em dia, as principais assessorias já realizam também um trabalho especializado em divulgação nas redes sociais e blogs.

Identificar formadores de opinião e convidá-los para degustações e eventos especiais, tais como lançamento de um novo cardápio ou jantar especial com *chef* convidado de outro Estado, devem ser estratégias constantes de divulgação do estabelecimento.



## 13. Canais de distribuição

O novo empreendimento do setor de AFL precisa obrigatoriamente iniciar suas atividades sendo extremamente competitivo. Por isso deve manter estruturas de custos mais enxutas e oferecer serviços diferenciados e personalizados (quando o modelo de negócio torna possível). Qualidade e, principalmente, atendimento são fatores estratégicos para o setor.

Os canais de comercialização podem ser a venda direta, em que o consumidor efetua a compra diretamente no estabelecimento, ou ainda a internet e o telefone, por meio dos quais os clientes fazem reservas, utilizam o serviço de entrega (delivery) e escolhem cardápios.

A internet e, principalmente, os aplicativos de celular/tablets (Instagram, Foursquare, Facebook, entre outros) são excelentes meios de divulgação e interatividade. Clientes podem realizar reservas, *check-in*, pedidos interagindo com os atendentes e outras mesas, pesquisa de satisfação etc.

A exposição do negócio em redes sociais e *apps mobile* serve para aumentar o conhecimento do público sobre o estabelecimento e do estabelecimento sobre o seu público.

Frequência, histórico de consumo, ticket médio, tempo médio de permanência, horário, número de pessoas por frequência são exemplos de indicadores que podem ser extraídos através de um bom gerenciamento.

Contudo, o empresário deve estar sempre alerta e preparado para o gerenciamento de crises. O consumidor pode tanto elogiar como postar críticas ou publicar situações delicadas vividas no restaurante. Assim, o estabelecimento poderá ser exposto de maneira que a repercussão pode afetar negativamente e definitivamente a sua imagem, caso não esteja preparado ou bem assessorado.



## 14. Financeiro/contábil/legislação

### 14.1 O capital para investir

Uma das grandes dificuldades do empreendedor é se o dinheiro gasto está dentro de um parâmetro do próprio setor de alimentação fora do lar. É claro que ele terá que investir de acordo com o levantamento realizado na elaboração do Plano de Negócio ou conforme pesquisa realizada.

Mas o empreendedor de AFL deve prestar bem atenção para que o investimento seja proporcional ao faturamento. O valor máximo de investimento deve ser calculado com base no faturamento previsto. Segundo o diretor da Food Service Company, Adri Vicente Júnior, o lucro líquido não pode ser menor que 4% do investimento no negócio.

Por exemplo, um restaurante que fatura R\$ 100 mil por mês tem lucro líquido, em média, de R\$ 20 mil (20% do faturamento bruto). Neste caso, o investimento não pode ultrapassar R\$ 500 mil, pois o lucro (R\$ 20 mil) representa 4% do que será investido (R\$ 500 mil).

**\*Lucro Líquido = vendas – custo das mercadorias vendidas – despesas variáveis – despesas fixas**

Além do capital próprio, o empreendedor pode recorrer a familiares e instituições financeiras. Se optar por instituições financeiras, é interessante que entre em contato ou acesse o site do Banco Central para verificar a lista das instituições financeiras autorizadas a funcionar, bem como os indicadores econômico-financeiros do país, a legislação etc.

## ANOTAÇÕES

Qual o valor do capital? Calcule o retorno sobre o investimento.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 14.2 Capital de giro

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que o negócio precisa manter para garantir a fluidez do caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada (inclusive no banco) para suportar as oscilações de caixa.

O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa: Prazos Médios de Fornecedores (PMF), Prazos Médios de Estocagem (PME) e Prazos Médios Concedidos a Clientes (PMCC). Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será a necessidade de capital de giro.

Portanto, manter estoques mínimos e saber o limite de prazo que pode ser concedido ao cliente são alternativas que podem melhorar muito a necessidade de imobilizar dinheiro em caixa.



Se o prazo médio concedido por fornecedores de matéria-prima, mão de obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios de estocagem, somados ao prazo médio concedido ao cliente para pagamento dos produtos, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, não será necessário manter tanto dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa.

Se, ao contrário, os prazos concedidos pelos fornecedores forem menores que os prazos médios de estocagem e os prazos concedidos aos clientes para pagamento, a necessidade de capital de giro será negativa. Neste caso, deve-se atentar para quanto do dinheiro disponível em caixa será necessário para honrar compromissos de pagamentos futuros (fornecedores, impostos). Portanto, retiradas e immobilizações excessivas poderão fazer com que a empresa venha a ter problemas com seus pagamentos futuros. O montante a ser destinado para capital de giro deve levar em consideração os valores a serem desembolsados na compra de matéria-prima e produtos para comercialização e a periodicidade das compras.

### ANOTAÇÕES

Calcule o capital de giro médio do negócio.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 14.3 Custos

Conhecer os custos é importante para que o empreendedor tenha informações mais exatas, a fim de tomar decisões e conhecer o lucro resultante das operações do negócio. O gerenciamento dos custos é uma forma eficiente de obter produtividade e reduzir os riscos da produção e comercialização.

Os custos em destaque de um restaurante são os gastos realizados com a produção de alimentos e bebidas e com a comercialização. Podem ser divididos em fixos e variáveis.

Dentre os custos fixos, podem-se considerar as despesas com telefone, internet, aluguel, condomínio, água, luz, assessoria jurídica e contábil, *marketing*, manutenção e limpeza do local, salários, encargos sociais, dentre outros.

Os custos variáveis são os gastos com as compras de todos os insumos do processo, tais como frutas, verduras, carnes, farinhas, laticínios, legumes, embalagens, compra de produtos industrializados, manutenção e depreciação de máquinas e equipamentos, além de impostos e despesas financeiras com cartões de crédito. A remuneração variável também é um custo variável.

São fatores críticos de sucesso a negociação de valores de insumos e prazos mais extensos para pagamento junto aos fornecedores, a eliminação de custos e despesas desnecessárias, a manutenção da equipe de pessoal enxuta e a redução da inadimplência, através da utilização de cartões de crédito e débito.

A carga tributária incidente sobre os alimentos tem média de 27,5% do total do valor cobrado pelos produtos.

É preciso ter habilidade com as contas. Em geral, temos 33% para matéria-prima; 23% para salários; 12% para aluguel; 10% para impostos; 7% para segurança, manutenção, contador, assessoria etc; 5% para despesas fixas; 3% para taxas de cartão e 7% para margem de lucro.

## ANOTAÇÕES

Relacione os custos que mais impactam no seu negócio.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 14.4 Legislação

Um dos principais entraves referentes à legislação do setor, a regulamentação da gorjeta no país, é uma necessidade. Com legislação indefinida, o destino do dinheiro depende do bom senso de cada estabelecimento ou do que foi acordado previamente entre os sindicatos patronais e laborais de cada Estado.

Em Pernambuco, a gorjeta é opcional, ou seja, não tem caráter obrigatório para o consumidor. Ainda assim, as gorjetas fazem parte da remuneração variável dos empregados, sendo que 45% do valor total são descontados para pagar os custos com encargos sociais e previdenciários. Existe um projeto de lei (PLC57/2010) que regulariza o pagamento dos 10% da gorjeta, mas que ainda está em discussão, pois precisa de alguns ajustes.

Antes de abrir uma empresa, o empreendedor precisa definir o tipo de empresa a ser aberta e que se enquadra melhor com o tipo de negócio escolhido. Firma Individual e Sociedade Empresarial Limitada são os mais comuns.

No caso de existir uma sociedade, os empreendedores deverão definir o tipo de participação de cada um dos sócios. Obrigatoriamente deverá existir pelo menos um sócio-administrador. No caso de um ser o administrador, os demais serão sócio-quotistas. Com relação à sociedade, o empreendedor deverá, primeiramente, verificar se não existem impedimentos legais - por exemplo, uma pessoa que funcionaria pública deverá antes consultar a entidade para a qual trabalha para saber se existe algum impedimento.

Para a abertura da empresa, serão necessárias consultas e registros junto Secretaria da Receita Federal, que emitirá o CNPJ; Junta Comercial; Receita estadual, por meio da qual será obtida a inscrição estadual (caso a empresa seja sujeita ao ICMS, como empresas do setor de comércio, transporte ou indústria); prefeitura municipal, para obtenção de Alvarás de Localização e Alvarás de Licença Sanitários; Secretaria da Fazenda; e ao sindicato patronal. A empresa também deverá se cadastrar junto Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social (INSS/FGTS), a fim de obter autorização do Corpo de Bombeiros. O empreendedor deve estar atento ao Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11/9/1990) e às suas especificações.

Portanto, é importante ter o acompanhamento de um profissional de contabilidade, pois é uma medida segura e eficiente para o bom andamento do negócio desde a sua abertura. O contador, além de executar boa parte das atividades acima descritas, prestará orientações com relação à definição do tipo de empresa e à melhor forma de tributação, entre outras.

Compete ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a formulação e o controle das legislações específicas dos produtos de origem animal e bebidas. Já o Ministério da Saúde competem os alimentos de origem vegetal industrializados, aditivos alimentares, coadjuvantes de tecnologia de fabricação, embalagens e materiais destinados a entrar em contato com

os alimentos, alimentos dietéticos, águas minerais e potáveis de mesa, e ingredientes industrializados para alimentos.

A ação fiscalizadora exercida pelas autoridades federais, estaduais ou municipais, no âmbito de suas atribuições, que após exame das amostras, se constatadas alterações, poderão interditar os alimentos.

É importante que o empreendedor tenha amplo conhecimento do Código de Defesa do Consumidor, de portarias do Ministério do Trabalho (MTB) e de resoluções da Anvisa. Ao contrário do que muitos pensam, quanto maior o domínio sobre a legislação, mais prevenido estará o empreendedor, evitando despesas extras como reforma e advogado, acidentes de trabalho, contaminação alimentar, multas etc. O consumidor atual também está ligado a essas questões e poderá perceber um valor adicional para o estabelecimento bem preparado com relação à legislação.

Abaixo, encontra-se a lista de algumas leis, normas e resoluções importantes relativas ao setor de AFL.

### Legislação

- Lei nº 8.069, de 13/7/1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente.
- Lei nº 8.078, de 11/9/1990 (Código de Defesa do Consumidor), dispõe sobre a proteção e a defesa do consumidor, ou da coletividade equiparada, nas relações de consumo.
- Lei nº 8.080, de 19/9/1990 (Lei Orgânica da Saúde), institui o Sistema Nacional de Saúde (SUS), estabelece a necessidade da melhoria da qualidade de vida decorrente da utilização de bens, serviços e ambientes oferecidos à população na área de alimentos, através de novos ordenamentos que regulam, no âmbito da saúde, as relações entre os agentes econômicos, a qualidade daqueles recursos e o seu consumo ou utilização.

- Decreto nº 2.181, de 13/5/1997, dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC) e estabelece normas gerais de aplicação das sanções administrativas previstas na Lei nº 8.078, de 11/9/1990, que define condições de proteção e defesa do consumidor de ordem pública e interesse social. Ainda revoga o Decreto nº 861, de 9/7/1993, que organiza o SNDC e assegura os direitos e a representação legal do consumidor.
- Decreto nº 6.871, de 4/6/2009, regulamenta a Lei nº 8.918, de 14/7/1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.
- Portaria MS/Anvisa nº 518, de 25/3/2004, estabelece procedimentos e responsabilidades relativas ao controle e vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de potabilidade, e de outras providências.
- Resolução MS/Anvisa nº 23, de 15/3/2000, alterada pela Resolução RDC nº 278, de 22/9/2005, institui o regulamento técnico sobre o manual de procedimentos básicos para registro e dispensa da obrigatoriedade de registro de alimentos.
- Resolução MS/Anvisa RDC nº 275, de 21/10/2002, institui o regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados aplicados aos estabelecimentos de alimentos e lista de verificação das boas práticas de fabricação em estabelecimentos produtores de alimentos.
- Resolução MS/Anvisa RE nº 9, de 16/1/2003, dá orientação técnica sobre padrões referenciais de qualidade do ar interior em ambientes climatizados artificialmente, de uso público e coletivo.
- Resolução MS/Anvisa nº 216, de 15/9/2004, institui o regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação.



## 15. Leitura complementar

### 15.1 Características empreendedoras

O empreendedor do setor de AFL precisa ter muito comprometimento. Comprometimento com ele mesmo. Transmitir esse comprometimento para o negócio para que ele seja refletido na percepção dos clientes. Ele tem que estar preparado para aguentar a dura jornada/rotina, principalmente quando ainda não tem equipe formada e uma cultura estabelecida dentro da empresa. A rotina de quem empreende no setor de AFL é inversa à rotina da maioria das pessoas. Ele deve lembrar que todos se divertem e relaxam nos finais de semana e feriados, enquanto o setor trabalha duro nestes períodos para otimizar o faturamento. Dependendo do tipo de estabelecimento, a maioria deles tem dupla ou tripla jornada (manhã, tarde, noite e madrugada). É uma rotina muito estressante para quem não está acostumado ou acha que o *glamour* que o setor proporciona atualmente compensa o risco desta atividade.

Apesar do dinamismo inerente ao próprio setor, o planejamento seguido pelo monitoramento sistemático é imprescindível. Um planejamento antes de abrir o estabelecimento serve para evitar problemas de liberação de alvarás, principalmente com a Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa), e prejuízos com a construção civil. Estes são os problemas mais comuns. Em funcionamento, o planejamento diário, juntamente com as lideranças e a equipe, serve para repassar os pontos críticos, melhorar o funcionamento, ajustar o atendimento, evitar o desperdício, transmitir a meta diária, conciliar problemas internos, tirar dúvidas, entre outros. Em um nível mais estratégico, o planejamento serve para revisar o modelo ou o Plano de Negócio, sua missão, visão e valores, bem como para rever metas e objetivos, entre outros. O monitoramento sistemático só é possível com a presença constante do empreendedor, principalmente no começo das atividades. É preciso criar e implantar procedimentos - padrão de atendimento, organização e arrumação de mesas, limpeza e higiene do ambiente e dos banheiros, além de padronizar processos produtivos. É trabalhar na prevenção e redução das perdas, seja por manipulação incorreta ou por perecibilidade, assim como na redução dos riscos por negligência.

Em suma, reduzem-se custos. A presença da liderança no dia a dia é fundamental para que o estabelecimento sobreviva durante os primeiros três



anos de funcionamento. Também é importante para que o empreendedor possa adquirir conhecimento prático de cada atividade realizada pelo seu negócio. Este é o momento mais crítico. A partir do quarto ano, geralmente, começa-se a ter retorno sobre o investimento, na maioria dos casos. É importante medir e avaliar os resultados diariamente, sem exceção. Forme, recicle e renove as lideranças em cada setor, principalmente o salão e a cozinha.

Persistir sem ser teimoso. O setor de Alimentação Fora do Lar requer muita paciência e dedicação do seu empreendedor. Fazer com que pessoas criem o hábito de frequentar o seu estabelecimento leva um certo tempo. Atualmente existe uma quantidade muito grande de empreendimentos no setor. Praticamente todos os tipos de cozinha são explorados. Assim como todos os tipos de serviços. A concorrência é muito grande, como também a entrada de novos investidores. A escolha do ponto é um indicador importante, mas o seu investimento é alto, seja para aluguel ou compra. A persistência é uma característica típica do empreendedor do setor. Trabalhar duro dia após dia para ver os clientes chegarem lentamente e criarem o hábito de frequência ao longo de cada dia da semana. Não desistir diante dos primeiros desafios, pois eles fazem parte da rotina do setor. Lembre-se que, em momentos de crise, o primeiro corte no orçamento das pessoas é o lazer gastronômico, antes mesmo de outros tipos de diversão.

Conforme acima citada, a concorrência é muito acirrada e já existem investimentos de todas as formas no setor. Muito dinheiro tem sido investido. Nos dias atuais, a briga é verdadeiramente de “gente grande”. A sua capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios com produtos e serviços inovadores é crucial para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Busca de oportunidades e iniciativa devem ser pré-requisitos básicos do empreendedor de AFL atual. Novos sabores, novas técnicas, ambientação, *layout*, automação, projeto arquitetônico que facilite a entrada e saída de mercadorias, entre outros aspectos, devem ser buscados constantemente - e principalmente o relacionamento com o consumidor. Por exemplo, a utilização de um cardápio interativo em 3D. Tenha sempre em mente: saia na frente.

Ter estratégias sempre bem definidas e renovadas para influenciar e persuadir outras pessoas. Com uma boa persuasão, além da rede de contatos, abrem-se os caminhos para a formulação de parcerias com clientes e fornecedores vitais para o sucesso do negócio. Ter um bom relacionamento com fornecedores pode garantir bons preços, qualidade dos produtos, pontualidade, entre outras facilidades, e investimentos diretos (pessoas ou empresas que ajudem o seu negócio) no seu estabelecimento. Cativar formadores de opinião da imprensa especializada e da sociedade e *gourmets* permite ao estabelecimento atingir outros patamares de reconhecimento dentro e fora da sua localidade. Eles ajudam no reforço da marca e da imagem do estabelecimento, atraindo novos parceiros e consumidores. O empreendedor também deve construir uma rede de relacionamento com outros empresários ou *chefs* do setor.

O setor de Alimentação Fora do Lar é muito dinâmico. Um dos mais dinâmicos da economia global. Os não meros são otimistas. Crescimento constante. Por outro lado, os custos gerais e gastos com segurança também acompanham os indicadores do setor. O empreendedor deve estar sempre atento à legislação.

É imprescindível ter acesso às associações e entidades ligadas ao setor para obter não meros atualizados sobre clientes, fornecedores, concorrentes. Como saber se o perfil do consumidor está mudando? Como ter acesso a novas técnicas de elaboração de alimentos? Como ter acesso a novos produtos? A busca de informações deixa, no mínimo, o seu negócio nivelado com o da concorrência, atendendo às expectativas dos seus clientes. O empreendedor deve ter uma programação de viagens para outros Estados e para o exterior, pelo menos uma vez por ano, para observar as tendências de mercado, seja visitando estabelecimentos, feiras e/ou eventos direcionados ao setor de AFL.

Defina os objetivos a curto, médio e longo prazos do seu negócio. Monitore e atualize ou redefina suas metas. O estabelecimento de metas deve ser um exercício constante e sério. As metas devem ser construídas em conjunto com as demais lideranças, palpáveis e transmitidas de forma constante, clara e objetiva, para todos os colaboradores da empresa. Dê-se muita ênfase à equipe do salão, aos garçons, aos vendedores. Devem ser privilegiados também todos os demais setores, sem exceção. Uma boa compra melhora o resultado

financeiro e impacta positivamente no sabor final. Um ambiente limpo agrada mais o cliente e deixa mais leve a energia de trabalho. O preparo e o preparo bem feito deixam a cozinha funcionando conforme a sua capacidade de atendimento, sem gargalos. Todos devem ter suas próprias metas pessoais, que direcionam para as metas gerais da empresa.

preciso arriscar para se diferenciar. Mas arriscar dentro de uma margem de segurança. Antes de tudo, o setor de AFL trabalha com a saúde pública e o bem-estar das pessoas, e certos riscos não devem nem ser cogitados. Com o advento das redes sociais e o aumento da fiscalização sanitária, principalmente, correr riscos que não sejam calculados pode significar o fechamento da empresa e um processo para o resto da vida do empreendedor.

No que se refere à comida, o estabelecimento deve ter sempre um “laboratório”, um investimento em pesquisa e desenvolvimento. Profissionais bem treinados e capacitados para lidar com a manipulação de alimentos, com os equipamentos de cozinha e com as normas de segurança do trabalho. Aos que trabalham diretamente com o alimento, exames periódicos e qualificação conforme a RDC216, da Anvisa. É importante que o estabelecimento tenha o seu manual de boas práticas de manipulação de alimentos e que envie constantemente amostras dos materiais manipulados para análise laboratorial, cujo resultado deve ser arquivado para segurança da própria empresa, bem como para monitoramento da execução dos procedimentos internos.

Todo empreendedor deve ter um altíssimo nível de exigência de qualidade e eficiência para se lançar no mundo dos negócios de AFL. Não há mais tempo para amadorismo. Criar um método para que este conceito seja transmitido para toda a brigada, fazendo parte da cultura do estabelecimento, é vital. Conforme já foi citado, poucos sobrevivem. O setor de alimentação é crítico porque mexe com um dos instintos básicos do ser humano: o ato de se alimentar. O momento de se alimentar envolve várias questões do subconsciente humano. Com tantas boas opções de mercado, fica improvável o retorno do cliente após uma experiência negativa. Lembre-se: saímos de casa com a expectativa e a certeza que vamos comer bem, que vamos ser

bem atendidos, que vamos ter uma ótima experiência. Foi-se o tempo em que os fornecedores não conseguiam ter o mesmo padrão de qualidade. Hoje todos têm acesso aos mesmos produtos e equipamentos de ponta, graças variedade de empresas fornecedoras, quantidade de produtos e melhoria da logística e da regulamentação/fiscalização do setor.

O empreendedor geralmente é independente e possui autoconfiança até o minuto seguinte da primeira dificuldade enfrentada, que provavelmente foi gerada pela falta de experiência no setor desejado. Apostar todas as fichas num ambiente desconhecido quase geralmente um sinônimo de fracasso. Nesta situação, quando o dinheiro acaba, extinguem-se também a esperança e o *glamour* outrora esperados. Quando se tem experiência, fica mais fácil a prevenção contra situações críticas, erros comuns, que não são mais aceitos pelo consumidor. A experiência facilita a criação de soluções inovadoras. O ideal é que o empreendedor deva ter primeiro um período de experiência dentro do setor que deseja atuar de forma independente. Esse período de experiência deve servir também para testar suas ideias e o modelo de negócio que está querendo implementar.

### ANOTAÇÕES

Descubra quais características são mais evidentes.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 15.2 Conceitos importantes

**Restaurante** um estabelecimento comercial destinado ao preparo e comércio de refeições, normalmente servindo também todos os tipos de bebidas. Em geral, o seu espaço consiste em uma sala com mesas ou um balcão onde os clientes se sentam, uma cozinha e outras áreas de serviço. A comida e a bebida são mais comuns de serem servidas por garçons (ou empregados-de-mesa) e “*barmen*”, mas estas podem também ser servidas no estilo self-service, onde o próprio cliente escolhe e ele mesmo se serve.

**Restaurateur/restaurateur** o indivíduo que abre e comanda um restaurante profissionalmente. É aquele que elabora e implanta o modelo de negócio de um estabelecimento do setor de AFL, principalmente um restaurante.

Ao longo do tempo, o termo vem se tornando sinônimo de proprietário de restaurante, ou seja, do empreendedor que se aventura neste universo. Contudo e tradicionalmente, só deveria ser denominado *restaurateur* o profissional que está devidamente apto e se mostra especialista e eficiente em todos os setores do restaurante.

**Chef de cozinha** aquele que comanda a cozinha. É responsável por sua gestão e vai desde o controle de qualidade até a elaboração do cardápio, compras, coordenação/supervisão e treinamento dos funcionários, planejamento da execução dos pratos, higiene e organização geral do setor.

**Cozinheiro** o profissional responsável pela execução das atividades de confecção de pratos cozinhados, entradas e sobremesas para a satisfação dos clientes, e a coordenação dos auxiliares de cozinha.

**Auxiliar de cozinha** o profissional responsável pelo pré-preparo, higienização, organização e pequenas produções de alimentos dos vários setores ligados à produção/cozinha. Dá apoio ao cozinheiro.

**Maitre/gerente** o(a) profissional responsável pela supervisão dos trabalhos desenvolvidos pelos garçons. Cabe a ele(a) também o planejamento das rotinas

de trabalho no estabelecimento. Responde pelo bom andamento da empresa desde a sua estrutura, de um modo geral - limpeza de sala, jardim, toaletes sociais etc. Responsável também pela harmonização da sala, por manter o bom relacionamento entre os colaboradores do salão e da cozinha, assim como pela motivação e qualificação da brigada que ele(a) chefia.

**Garçom (empregado-de-mesa em Portugal)** o termo oriundo do francês *garçon*, que significa “rapaz”. Funcionário que trabalha em restaurantes ou bares servindo comida e bebida ao cliente. Apesar de o tema estar em discussão, a sua renda composta pelo salário como também através das gorjetas.

**Cumim** o ajudante de garçom, aquele que auxilia o garçom ou *maitre*, antes e depois de pôr a mesa. Prepara a mesa antes da abertura do estabelecimento para os clientes e durante o atendimento; recolhe os utensílios, levando-os para a copa; ajuda na mudança de pratos; auxilia os *chefs* no pedido desembaraço, limpeza e arranjo das mesas, contribuindo para a boa execução das tarefas do salão.

**Caixa** o profissional responsável pela operação do caixa. Realiza controles, registros e, ao término do turno de trabalho, efetua o fechamento do caixa.

**Sommelier ou escançador** um profissional especializado, encarregado de conhecer vinhos, cervejas, cachaças ou outros tipos de bebida, além de todos os assuntos relacionados com o serviço. Adicionalmente cuida da compra, armazenamento e rotação de adegas, elaborando cartas de vinho, cervejas e cachaças em restaurantes.

**Cachacista** o *sommelier* da cachaça, o profissional que serve e orienta o cliente. Este profissional deve conhecer todos os tipos de cachaça e deve saber como comprar, qual o tipo de cachaça que combina com diversos tipos de culinária e, acima de tudo, deve saber degustar e apreciar uma boa cachaça.



### 15.3 Tipos e estilos

Uma decisão importante a ser tomada antes mesmo de iniciar o projeto de um restaurante é definir o público-alvo. Quando o perfil do consumidor estiver definido, o próximo passo é a escolha do estilo de serviço do estabelecimento. O estilo de serviço determina o *layout*, cardápio, inventário, preços dos alimentos e decoração do restaurante, entre outros. O estilo de serviço de um restaurante depende de suas preferências (experiência, domínio, opção) pessoais e localização. Conhecer as características dos principais tipos de estilo de serviços pode ajudar você a escolher o estilo certo para o seu negócio de AFL.

- **Tradicional:** em restaurantes ditos tradicionais, o cardápio é imutável (não se atualiza), pois tem o objetivo de manter uma tradição no local ou na cidade. Utiliza mão de obra não necessariamente especializada.
- **Clássico:** restaurante tradicional, porém mais elegante e fino, cuja faixa de preços difere dos demais, pois trabalha com preços mais elevados. O cardápio apresenta pratos clássicos da gastronomia mundial, não incentivando a criatividade na culinária. A mão de obra é especializada e os garçons, muitas vezes, são antigos na casa.
- **Internacional:** encontra-se nos grandes hotéis e locais badalados, oferecendo um cardápio conhecido internacionalmente. Não incentiva a criatividade na culinária, pois trabalha com pratos advindos da culinária típica de diversos países. O preparo deles deve ser o mesmo em qualquer parte do mundo, pois os clientes, na maioria das vezes, buscam sabores que já conhecem, gerando uma sensação de segurança e nostalgia pela casa, pois nada muda. Ex: creme de aspargos, *steak au poivre*, frango grelhado com batata ao vapor etc.

**Gastronômico:** caracterizado por um grande *chef* ou um grande nome, que cria pratos personalizados. O sistema de serviços baseia-se no “menu de confiança”, onde se come a sugestão do *chef*, que espera e confere a opinião da sua escolha. Não importa a origem do prato (de que país), mas se a comida



preparada por um grande nome. O preço é alto e o público visado é de alto poder aquisitivo. As pessoas que o buscam procuram status e diferenciação, pois este tipo de restaurante é considerado de grife (comida assinada).

**Especialidade:** não necessariamente sofisticado, mas se caracteriza por utilizar alimentos ou técnicas de preparo específicas. Ex: grills e churrascarias, cantinas.

**Grill:** nome dado a churrascaria sofisticada de grelhados. Não se serve apenas carne bovina, pois o cardápio inclui também peixes, frangos, frutos do mar, coelho, javali, carnes silvestres, sempre com a característica de serem grelhados. Normalmente tem *buffet* de frios e acompanhamentos como opção de acompanhamento para as carnes, como forma de oferecer variedade aos comensais. O cardápio pode ser “*à la carte*” ou rodízio, por isso a tendência a primeira alternativa desaparecer, devido à grande variedade oferecida pelo sistema de rodízio.

**Brasserie:** restaurante típico do noroeste da França com influência alemã. Caracteriza-se por vender muito chope e geralmente há música ao vivo com uma banda local tocando. Na França e no mundo francófono, *brasserie* é um tipo de restaurante com um ambiente descontraído e requintado, que serve pratos simples e outras refeições. A palavra também é francesa e significa cervejaria - por extensão um “negócio de cerveja”. Numa *brasserie*, pode-se esperar um serviço profissional e cardápios impressos e tradicionalmente de linho branco (ao contrário de um *bistrô*, que pode não ter nenhum destes). Normalmente uma *brasserie* está aberta todos os dias da semana e serve o mesmo cardápio diariamente. A origem da palavra com toda probabilidade deriva do fato de que a cerveja era fabricada nas suas instalações. Assim, uma estalagem iria preparar sua própria cerveja, bem como abastecer alimentos e invariavelmente alojá-los também.

**Típico:** pode servir comida típica de uma região (nordestina, mineira, amazônica, gaúcha etc) ou de um país (grego, japonês, chinês, italiano etc). Existem restaurantes típicos do tipo “fusion food”, que significa a fusão de

comidas no mesmo restaurante (restaurante tailandês que serve também comida brasileira como opção, ou a fusão das duas culinárias no mesmo prato).

**Fast-food:** produção culinária rápida, pois utiliza métodos de cocção rápida. O cliente rapidamente servido e o cardápio de ingestão rápida. Normalmente encontrada em restaurantes franqueados (McDonald's, Habib's etc), lanchonetes, coffee-shops.

**Coffee-shop:** restaurante com preparações rápidas. Em hotéis, ficam abertos 24 horas e são servidas refeições rápidas. Ex: lanches, pizzas, chás, café etc.

**Lanchonete:** restaurante tipicamente da cultura gastronômica ocidental. O cardápio oferecido baseado em lanches, sanduíches, sorvetes, sucos e pratos rápidos.

**Restaurante de rede:** normalmente franquias, ou seja, funciona em rede como forma de ganhar poder comercial, poder de compra junto a fornecedores e poder de divulgação da marca por meio do custeio conjunto de despesas de *marketing* e publicidade. Pode pertencer a um só dono, porém a maioria pertence a redes de franquias onde um investidor compra um restaurante e segue as orientações restritas da franquias.

**Coletividade:** usado para alimentação de um grande número de pessoas. Normalmente conta com o trabalho de nutricionistas e/ou concessionárias. Aceita vale-refeição e tickets. Ex: escolas, hospitais e empresas.

**Self-service:** restaurante com conceito, onde a própria pessoa se serve em *buffet* quente e frio. Ex: restaurante por peso, bandeja, postos de estrada, restaurantes de alunos e funcionários etc.

## ANOTAÇÕES

Identifique o tipo do seu negócio de AFL.

---

---

---

---

### 15.4 Serviços

Dentro da tipologia dos restaurantes, são encontrados os tipos de métodos e serviços utilizados.

**Serviço francesa** – usado em banquetes requintados ou em casas de família que têm garçons. Este serviço caracteriza-se pela apresentação da travessa à esquerda do cliente, onde ele próprio se serve com a ajuda do talher de serviço. Para a execução do serviço, o garçom coloca a travessa na mão esquerda, protegida por um guardanapo de serviço. Aproxima-se do cliente pelo lado esquerdo e, levemente inclinado, para não tocar a pessoa que vai servir, apresenta a travessa com os talheres de serviço voltados para o comensal. A travessa deve ficar na altura do prato para evitar uma possível queda de comida sobre a mesa. Em matéria de etiqueta, é o mais requintado. Deve ser realizado somente em ocasiões especiais (casamentos, bodas, noivados, quando receber pessoas formais e como ambiente de trabalho – presidentes, diretores, hóspedes estrangeiros, nobres). São situações protocolares - uma embaixada, por exemplo.

**Serviço inglesa** – algumas modalidades de servir à mesa nos restaurantes, usualmente praticadas, possuem suas origens nos hábitos familiares de determinadas povos. O caso do serviço inglesa, quando o chefe de família era quem servia todas as pessoas à mesa, fossem elas da casa ou não. O serviço inglesa pode ser executado de duas maneiras: direto ou indireto.

- Serviço inglesa direto – muito usado em banquetes e nele o garçom serve o comensal diretamente da travessa ao prato, colocando-a frente do cliente e tendo o cuidado de apresentar antes as iguarias. É uma modalidade de serviço muito praticada nos restaurantes de categoria, pois agiliza o trabalho, embora exija do garçom muita habilidade.
- Serviço inglesa indireto (ou guiridon) – esta modalidade de serviço consiste em compor o prato a ser servido ao cliente no guiridon (uma espécie de mesa diminuta de forma arredonda, usualmente coberta por um tampo de madeira e contendo um nicho p/ central. Pode-se utilizar para apoiar o serviço de restaurante na frente dos clientes). Na execução desta modalidade de serviço, o garçom segue a seguinte rotina:
  - colocar os pratos (tirados da estufa) sobre o guiridon;
  - trazer da cozinha a travessa com as iguarias, apresentando-as ao comensal pelo lado esquerdo;
  - colocar a travessa sobre o guiridon, passando a compor o prato para cada cliente com o auxílio de uma colher na mão direita e de um garfo na mão esquerda. Ter o cuidado de dispor adequadamente os alimentos no prato, primando por uma bela apresentação;
  - transportar o prato a ser servido e ter o cuidado de manter o dedo polegar bem na borda do mesmo;
  - colocar o prato já montado frente do mise en place de base;
  - seguir a etiqueta em relação sequência de serviços, caso haja vários clientes, incluindo senhoras e crianças;
  - deixar a travessa com o restante das iguarias sobre um rchaud no guiridon ou na cozinha para aquecimento;
  - na reposição das iguarias, usar o serviço inglesa direto.

Este serviço tem as vantagens de dar plena liberdade de movimento ao trabalho do garçom. Este pode, inclusive, compor melhor o prato sob o ponto de vista da sua apresentação. Além disso, é um serviço onde não se perturba muito o cliente, inclusive na conversa que o mesmo mantém com o seu acompanhante.

**Serviço americana (ou self-service)** – neste tipo de serviço, o próprio cliente vai buscar os alimentos que deseja, geralmente dispostos em um *buffet*. O self-service em primeiro lugar uma decorrência da vida moderna. É um tipo de serviço que reduz consideravelmente a necessidade de mão de obra, por isso diminui também a qualidade do serviço prestado. O self-service apresenta algumas vantagens, tanto para o restaurante quanto para o consumidor. O cliente encontra preços atraentes, rapidez no atendimento e opções de alimentos variados que podem ser vistos e escolhidos na hora.

Para o restaurante, o pessoal necessário para a execução dos serviços reduzido e menos qualificado, podendo assumir funções diversas, já que o cliente executa a tarefa de servir-se. A opção de itens oferecidos no cardápio limitada e a oferta de alimentos pode variar dependendo da época do ano e da disponibilidade de certos tipos de ingredientes. Além disso, os equipamentos, utensílios e materiais necessários são reduzidos ao estritamente necessário, diminuindo assim os custos operacionais.

Isso não significa, porém, que a responsabilidade dos garçons no self-service menor. Ele deve executar de forma adequada as tarefas que lhes são atribuídas. Em alguns restaurantes, o serviço de bebidas é feito pelos garçons nas mesas. Além disso, o garçom continua responsável pelo desembaraço da mesa e pela retirada de todas as sobras de alimentos e bebidas e utensílios que já foram utilizados.

**Serviço empratado** – é o serviço em que o prato já vem preparado e montado, sendo servido ao cliente pelo seu lado direito. Deve ser utilizado um prato especial, maior do que o de mesa, para que os alimentos sejam oferecidos em quantidade suficiente e estejam bem distribuídos, dando a impressão de harmonia e cuidado especial em seu preparo. Este tipo de serviço minimiza o desperdício, pois os alimentos já são servidos em porções individuais, suficientes para uma refeição completa.

**Serviço delivery** - é o serviço de entrega de materiais, bens, serviços ou produtos em um determinado local (residência, comércio, indústria etc),

solicitados por algum meio de comunicação como telefone ou internet pelo cliente ou consumidor. Existem vários modos de prestar o serviço de entrega: ferroviário, rodoviário, marítimo, pipeline e aéreo.

O meio rodoviário é o que revela uma máxima flexibilidade, com diversos tipos de vantagens: rápido, menores custos, grande cobertura geográfica, entre outras (Carvalho, 2002, p. 191-192).

Outro fator que vai contribuir para o aumento da demanda, principalmente do serviço de entrega, é a Emenda Constitucional 72, de 2 de abril de 2013, que regulamenta os direitos do trabalhador doméstico, aumentando com isto o custo do orçamento doméstico.

### **ANOTAÇÕES**

Descreva o tipo do serviço do seu empreendimento.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 15.5 O modelo Canvas (quadro de modelo de negócios)

A leitura do modelo de negócios organizacional confere ao seu empreendimento uma melhor capacidade de atuar no mercado e, ao atualizá-lo constantemente, isto lhe dará uma vantagem competitiva por estar sempre melhorando a sua adaptação ao mercado.

O modelo de negócio nada mais é do que a lógica pela qual a sua empresa sustenta a si mesma financeiramente ou pela qual ela ganha o seu sustento, o que nos leva a crer que cada organização possui o seu modelo de negócio próprio, mesmo que seja do mesmo ramo, pois apesar do nicho ser o mesmo, a gestão, as estratégias, a cultura, os colaboradores, o ponto, o ambiente, entre outros, diferem de uma empresa para outra.

A verdade nua e crua é que quando o dinheiro acaba, o jogo tende a acabar. Por isso, elabore um modelo de negócio que seja sempre financeiramente viável, antes de qualquer coisa.

O quadro de modelo de negócios confere um atalho visual para simplificar as organizações. Suas imagens ajudam a transformar suposições não verbalizadas em informações explícitas e estas nos ajudam a pensar e comunicar mais efetivamente. Em anexo, um quadro de modelo de negócios geral de um restaurante. Tente nesse momento recolher todas as suas anotações realizadas ao longo deste documento, pois serão úteis para compor o seu quadro de modelo de negócios.

A seguir, o detalhamento de cada quadrante para um melhor entendimento.

### 15.5.1 Clientes

Uma organização serve clientes... Clientes demandam necessidades... Clientes são definidos por características específicas relacionadas conforme suas necessidades.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva seus clientes ou segmentos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### 15.5.2 Proposta de valor

Resolvendo os problemas dos clientes ou satisfazendo suas necessidades.

Fornecer um valor excepcional a razão-chave pela escolha da empresa.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva sua proposta de valor.

---

---

---

---

---

---

### 15.5.3 Canais

Comunicando-se com os clientes e fornecendo sua proposição de valor.

Como e onde a organização entrega a sua proposta de valor.

O cliente tem consciência, avalia, compara, compra e recebe.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva como e onde o cliente receber sua proposta de valor.

---

---

---

---

---

---

### 15.5.4 Relacionamento com clientes

Estabelecendo e mantendo diferentes tipos de relacionamento.

As demandas são contínuas e devem ser constantemente atendidas.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva a forma como se relacionar com seus clientes.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 15.5.5 Fontes de receita

Recompensa pelo atendimento das necessidades dos clientes.

Dinheiro recebido quando clientes pagam pela proposição de valor.

Descobrir qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva quais as fontes de receita do seu negócio.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 15.5.6 Recursos-chave ou necessários

Bens necessários para atender às necessidades ou resolver os problemas.

Estrutura disponível para que as demandas sejam atendidas.

Há quatro tipos de recursos: humanos, físicos, intelectuais e financeiros.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva com detalhes os quatro tipos de recursos-chave do negócio.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 15.5.7 Atividades-chave ou principais

As reais tarefas e ações necessárias para o atendimento das demandas.

As atividades mais importantes para que o modelo de negócios funcione.

Lembre-se: o interesse do cliente na proposta de valor e não na atividade em si.

#### **ANOTAÇÕES**

Descreva as principais atividades do seu negócio.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 15.5.8 Parceiros-chave ou principais parcerias

Existem várias empresas e pessoas que ajudam a sua organização.

Transmitir aos parceiros a sua proposta de valor.

Cuidado com o parceiro que executa alguma atividade-chave ou tem exclusividade.

#### **ANOTAÇÕES**

Relacione os parceiros (pessoa física ou jurídica) que mais ajudam.

---

---

---

---

---

---

---

### 15.5.9 Estrutura de custos

Despesas decorrentes da obtenção de recursos-chave.

Despesas decorrentes da realização de atividades-chave.

Despesas decorrentes do trabalho com parcerias-chave.

#### **ANOTAÇÕES**

Relacione as despesas que mais impactam no seu negócio.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



O modelo: business model generation - Canvas



