

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

ALINE DE GODOY MOREIRA

**INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO EM
RESTAURANTES: VISÃO DOS GESTORES NO
SEGMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

SÃO PAULO

2017

ALINE DE GODOY MOREIRA

**INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO EM
RESTAURANTES: VISÃO DOS GESTORES NO
SEGMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração *Gestão de Negócios em Alimentos e Bebidas* e linha de pesquisa *Gestão de Negócios em Alimentos e Bebidas*, da Universidade Anhembi Morumbi.

Orientação: Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti

SÃO PAULO

2017

835i Moreira, Aline de Godoy
 Indicadores Chave de Desempenho de Restaurantes: Visão
 dos Gestores no segmento de pequenas e médias empresas / Aline
 de Godoy Moreira. – 2017.
 119f.: il.; 30 cm.

 Orientador: Sérgio Luis do Amaral Moretti.
 Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e
 bebidas) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2017.
 Bibliografia: f. 98-108.

 1. Setor de Alimentos e Bebidas. 2. Restaurantes. 3. Pequenas
 e médias empresas. 4. Avaliação de desempenho. 5. KPI. I. Título.

CDD 658

ALINE DE GODOY MOREIRA

**INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO EM
RESTAURANTES: VISÃO DOS GESTORES NO
SEGMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional, na área de concentração *Gestão de Negócios em Alimentos e Bebidas* e linha de pesquisa *Gestão de Negócios em Alimentos e Bebidas*, da Universidade Anhembi Morumbi.

Orientação: Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti

Data da Aprovação: ____ / ____ / ____

Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Paulo S. Oliveira
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Orlando Roque da Silva
Faculdades Metropolitanas Unidas

FOLHA DE DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação ao meu marido Wagner, companheiro de todas as horas, que sempre me apoiou e por sua paciência e compreensão nos momentos de ausência. E aos meus pais Hélio e Sônia, por tudo que fizeram por mim ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A conclusão de um curso de mestrado implica, ao seu final, o dever de agradecer. Agradecer sim, pois às vezes esquecemos de retribuir, mesmo que com simples palavras, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, ajudaram na concretização deste objetivo.

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus por permitir que pudesse completar mais esta etapa, me dando forças e coragem para sempre lutar e nunca desistir, mesmo nos obstáculos que a vida nos impõe.

Ao Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, pela orientação, dedicação, paciência e principalmente pela amizade durante todo o curso. Agradeço pelo apoio, pelas conversas e por todos os ensinamentos. A você Professor só tenho a dizer muito obrigado por tudo.

Aos professores Sérgio Ignácio e Paulo Oliveira, por todas as contribuições a mim e ao projeto.

Agradeço a professora Elizabeth Wada, uma das responsáveis pelo meu ingresso no curso de mestrado. Obrigada por acreditar em mim.

A Universidade Anhembi Morumbi, seu corpo docente, direção e administração que possibilitaram o desenvolvimento deste curso. Agradeço pela bolsa de estudos que possibilitou a dedicação ao programa e operacionalização do estudo.

A Vera Cristina de Araújo, amiga, colega e sócia, parceira nas discussões e na vida. Agradeço por isto e, pelas horas de terapia, pessoal, profissional e acadêmica, e por estar sempre ao meu lado ao longo desta jornada.

Ao meu amigo Francisco Rebelo por ter me inserido na área de alimentos e bebidas e acreditado no meu potencial.

Aos meus avós que são a rocha que nossa família se edificou, a base de nossa estrutura. Aos meus pais e minha madrinha, por me terem dado educação e valores, por sempre me incentivarem a continuar os estudos. Obrigada por me mostrarem a direção correta e por sempre estarem ao meu lado me incentivando e apoiando.

Ao meu esposo Wagner, pessoa com quem amo partilhar a vida. Com você tenho me sentido mais viva de verdade. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz nesta correria destes últimos anos. Obrigada por me aturar sempre, principalmente nos momentos em que te deixei um pouco de lado para finalização deste trabalho.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

EPÍGRAFE

“O grande risco é não assumir nenhum risco. Em um mundo que muda, de verdade, rapidamente, a única estratégia com garantia de fracasso é não assumir riscos.”

Mark Zuckerberg

RESUMO

O setor de A&B, particularmente o setor de restaurantes, tem demonstrado capacidade competitiva impondo a necessidade de se fornecerem serviços de qualidade para retenção dos clientes. Entre os desafios encontrados por seus empreendedores está a demanda por maior profissionalização do gerenciamento, principalmente pelas empresas de pequeno e médio porte (PMEs). Entretanto são poucas ou inexistentes pesquisas empíricas que apresentem dados sobre como os gestores gerenciam seus negócios, como também é escassa a literatura sobre o tema. Com o intuito de contribuir para preencher esta lacuna de informações estabeleceu-se como objetivo geral desta dissertação compreender os principais indicadores de desempenho que contribuem para o sucesso e continuidade dos restaurantes PMEs, tomando como ponto de vista a concepção dos gestores de restaurantes comparada com o proposto pela literatura sobre o tema. Para este estudo foram estabelecidas as seguintes proposições da pesquisa: (a) os gestores de restaurantes apresentarão como indicadores mais relevantes para o sucesso do negócio CMV (Custo da Mercadoria Vendida), CMO (Custo da Mão de Obra), *Prime Cost* e Índice de Lucratividade; (b) Os grupos de indicadores da área de gestão de finanças e administração serão considerados os mais relevantes para o de sucesso do empreendimento; c) Os gestores terão resistência em falar sobre seus negócios dificultando a coleta de dados. Como procedimento metodológico, o estudo foi pautado em duas fases, sendo a primeira exploratória bibliográfica e a segunda empírica. A primeira fase indicou que não existem estudos empíricos sobre o tema; assim, foram selecionados os critérios mais citados com o propósito de elaborar um instrumento de pesquisa para atender o objetivo geral da dissertação. Na fase empírica, a coleta foi realizada por meio de um levantamento aplicado junto aos gestores de restaurante através de meio eletrônico, mailings especializados e visita pessoal da pesquisadora a estabelecimentos para entrevistar seus gestores. Durante a coleta revelou-se o maior obstáculo na obtenção de uma amostra significativa. Houve grande resistência dos gestores, tanto em responder os questionários enviados, quanto durante as vistas pessoais, em falar sobre seus negócios. Ao final logrou-se atingir 49 (quarenta e nove) estabelecimentos. Contudo os resultados foram suficientes para confirmar as três proposições da pesquisa e consolidar um instrumento mais adequado para ser aplicado em outras situações, sendo essa a maior contribuição desta dissertação. Entre outros resultados pode-se indicar: o agrupamento dos indicadores em 8 fatores, assim denominados: Avaliação de Resultados, Receita, Atendimento, Clientes, Custo Médio de Produção, Mão de Obra, Controles e Gestão de Bares. O fator Avaliação de Resultados, contendo os indicadores: Fichas Técnicas / Preço de Venda; Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal; Engenharia de Cardápio; DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício e Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvida, obtiveram 35% da variância explicada, podendo ser considerados os mais relevantes na concepção dos gestores.

Palavras-Chave: Setor de Alimentos e Bebidas. Restaurantes. Pequenas e Médias Empresas; Avaliação de Desempenho. KPI.

ABSTRACT

The F&B Industry, particularly the restaurant industry, has demonstrated its competitive capacity by imposing the need to provide quality customer retention services. Among the challenges faced by its entrepreneurs is the demand for greater professionalization of management, especially by small and medium-sized companies (SMEs). However, there are few or no empirical researches that present data on how managers manage their businesses, as well as literature on the subject. In order to contribute to fill this information gap, it was established as a general objective of this dissertation to understand the main performance indicators that contribute to the success and continuity of SME restaurants, taking as a point of view the design of the restaurant managers compared to the proposed by the literature on the subject. For this study, the following research propositions were established: (a) restaurant managers will present as indicators more relevant to the success of the CMV (Cost of Goods Sold), CMO (Labor Cost), Prime Cost and Index of Profitability; (b) The groups of indicators of the area of management of finance and administration will be considered the most relevant to the success of the enterprise; c) Managers will be reluctant to talk about their business making it difficult to collect data. As a methodological procedure, the study was based on two phases, the first exploratory bibliographical and the second empirical. The phase indicated that there are no empirical studies on the subject; thus, the most cited criteria were selected for the purpose of elaborating a research instrument to meet the general objective of the dissertation. In the empirical phase, the collection was done through a survey applied to the restaurant managers through electronic means, specialized mailings and personal visit of the researcher to establishments to interview their managers. During collection, the greatest obstacle in obtaining a significant sample was revealed. There was great resistance from managers, both in responding the questionnaires and during personal views, in talking about their business. At the end it was reached the number of 49 (forty-nine) establishments. However, the results were sufficient to confirm the three propositions of the research and consolidate an suitable instrument to be applied in other situations, which is the major contribution of this dissertation. Among other results we can indicate: the grouping of the indicators into 8 factors, so-called: Results Evaluation, Revenue, Attendance, Clients, Average Cost of Production, Manpower, Controls and Management of Bars. The Factor of Results, containing the indicators: Technical Sheets / Selling Price; Turnover or Turnover Rate; Menu Engineering; DRE - Statement of Results for the Year and Percentage of return on marketing actions developed, obtained 35% of the variance explained, and can be considered the most relevant in the managers' conception.

Key-Words: Food and Beverage Industry. Restaurants. Small and Medium Enterprises; Performance evaluation. KPI.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mercado de Serviços e produtos em A&B	23
Figura 2 - Perfil de Consumo.....	25
Figura 3 - Segmentação da alimentação humana com inclusão do setor da restauração	26
Figura 4 - Fluxograma das Etapas do Processo Gerencial em A&B.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Restaurante Econômico/Fast Food (Quick service)	27
Quadro 2 - Restaurante Familiar/Nível Médio (<i>Midle Scale</i>).	27
Quadro 3 - Restaurante Moderado (<i>Moderate UP scale</i>).	28
Quadro 4 - Restaurante de Luxo (<i>Upscale</i>).	28
Quadro 5 – Tipologia de Restaurantes.....	30
Quadro 6 – Classificação de Estabelecimentos segundo porte SEBRAE	44
Quadro 7 - Classificação de Estabelecimentos segundo porte BNDES	45
Quadro 8 - Classificação de Estabelecimentos segundo porte Lei 123/06	45
Quadro 9 – Indicadores Chave de Desempenho - Profitable Hospitality.....	55
Quadro 10 – Indicadores Chave de Desempenho – Valador	57
Quadro 11 – Indicadores Chave de Desempenho – Smart KPIs	58
Quadro 12 – Síntese dos KPIs selecionados na literatura	60
Quadro 13 – Indicadores enviados aos Juízes da área de Restaurante.	62
Quadro 14 - Delineamento da pesquisa.....	68
Quadro 15 - Instrumento de pesquisa	69
Quadro 16 – Indicadores de Desempenho avaliados na pesquisa.	70
Quadro 17 - Tempo de Funcionamentos dos Empreendimentos.....	74
Quadro 18 – KMO e BTS	75
Quadro 19 - Matriz de Medida de Adequação da Amostra	76
Quadro 20 – Comunalidades.....	77
Quadro 21 – Matriz de Componentes.	79
Quadro 22 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach	79
Quadro 23 – Alfas de Cronbach.....	80
Quadro 24 – Matriz de Componentes Final.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Parâmetros CMV	38
Tabela 2 – Parâmetros de classificação de restaurantes	39
Tabela 3 - Parâmetros <i>Prime Cost</i>	39
Tabela 4 – Total da variância explicada	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte (2003-2013) .	46
Gráfico 2 – Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Pessoas	84
Gráfico 3 – Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Cozinha.....	86
Gráfico 4 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Salão	87
Gráfico 5 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Bar e Adega	88
Gráfico 6 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Marketing e Publicidade.....	90
Gráfico 7 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão Administrativa e Financeira.....	91
Gráfico 8 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Qualidade ..	92

LISTA DE SIGLAS

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

A&B – Alimentos e bebidas

CMV – Custo da mercadoria vendida

CMO – Custo da mão de obra

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística

PIB – Produto interno bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

POF – Pesquisa de orçamento familiar

RFL - Refeições fora do lar

KPI – Key Performance Indicator

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO 1 – SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS E A ÁREA DE RESTAURANTES	22
1.1 SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS BRASILEIRO	22
1.2 RESTAURANTES.....	25
1.2.1 <i>Tipologia de Restaurantes</i>	26
1.3 MACRO FATORES DE FALHAS EM RESTAURANTE.....	31
1.4 MICRO FATORES DE FALHAS EM RESTAURANTE	33
1.5 GESTÃO DE BARES E RESTAURANTES	40
1.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO	42
CAPÍTULO 2 – INDICADORES DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS DE RESTAURAÇÃO	44
2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)	44
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: GESTÃO DA EFICIÊNCIA EMPRESARIAL.....	49
2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO: FERRAMENTA DE GESTÃO.....	51
2.4 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO EM ALIMENTOS E BEBIDAS	54
2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO	61
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS GERAIS.....	64
3.2 TIPO DE PESQUISA	65
3.3 PLANO AMOSTRAL E UNIVERSO PESQUISADO.....	66
3.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	66
3.5 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS.....	68
3.6 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	71
3.7 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	71
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.1 PERFIL DA AMOSTRA.....	73
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO MODELO	74
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.3.1 <i>Indicadores sobre a Gestão de Pessoas</i>	83
4.3.2 <i>Indicadores sobre a Gestão de Cozinha</i>	85
4.3.3 <i>Indicadores sobre a Gestão de Salão</i>	86

4.3.4 Indicadores sobre a Gestão de Bar e Adega	88
4.3.5 Indicadores sobre a Gestão de Marketing e Vendas	89
4.3.6 Indicadores sobre a Gestão Administrativa e Financeira	90
4.3.7 Indicadores sobre a Gestão de Qualidade	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICES	106
A – KPIs APRESENTADOS AOS ESPECIALISTAS DO SETOR	106
B – INSTRUMENTO DE PESQUISA	108
ANEXOS	110
FEED BACK JUÍZES	110

INTRODUÇÃO

De acordo com ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2017), o faturamento nominal do setor cresceu 9,3% em relação a 2015, e fechou o ano com R\$ 614,3 bilhões. Dentre as indústrias de transformação a de alimentos e bebidas é a maior, com R\$ 550,8 bilhões em valor bruto de produção, com 32,5 mil empresas, é também o setor que mais emprega: 1,6 milhão de funcionários.

De 2010 a 2016 o faturamento da indústria de alimentação do Brasil cresceu 85,8%, saindo de US\$ 330,6 bilhões para US\$ 614,3 bilhões no ano de 2016. Em 2010 era de 8,5% do PIB e em 2016 era de 10,1% (Food Service News, 2017). Este importante setor, trata do fornecimento de produtos e serviços prestados pela indústria aos estabelecimentos públicos ou privados que fornecem alimentação aos consumidores que procuram refeições fora do lar (RFL).

O crescimento da RFL (Refeições fora do lar) cresceu a taxas médias de 12% neste período e conforme dados da última pesquisa de orçamento familiar (POF, 2010), mais de 1/4 das refeições no Brasil são consumidas fora do lar e nos grandes centros urbanos passa de 1/3. Recentemente pesquisas realizadas pela Revista Forbes (2015), destacam que no Brasil, a RFL representa 33% dos gastos totais com A&B, e projetando uma movimentação de aproximadamente R\$ 300 bilhões ao final de 2015.

O setor de A&B, particularmente o setor de restaurantes, tem demonstrado capacidade competitiva, o que impõe a necessidade de se fornecerem serviços de qualidade para retenção dos clientes (ALVES, 2017). Um dos maiores desafios encontrados na era de competitividade se encontra na capacidade de desenvolver uma visão holística do empreendimento, inserindo a empresa nas novas demandas do público alvo, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, novos mercados e um novo método de gerenciamento, (SILUK et. al, 2013).

No entanto apesar do crescimento, o setor de bares e restaurantes observa um alto índice de fechamento de empreendimentos do setor, de acordo com Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2014), estima-se que 50% delas sejam extintas em apenas dois anos de atividades, o que exige cautela em dobro e capacitação para encarar as dificuldades nos primeiros anos.

O setor de A&B tem forte influência sobre o segmento de micro e pequenas empresas, considerando que conforme apontado pela Abrasel (2015), o Brasil possui em torno de 6,4 milhões de estabelecimentos empresariais, sendo que 99% deles são de micro e pequenas empresas, estimando-se que haja, nacionalmente, um total de um milhão de bares e restaurantes. Já a ABIA (2015) apresenta que o setor de A&B é composto em aproximadamente 85% por empresas de pequeno e médio porte.

Considerando os indicadores chave de desempenho (KPIs) como instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas surge a problemática: De acordo com a os gestores, quais são os indicadores de desempenho mais relevantes para a avaliação de restaurantes PMEs?

A motivação pelo tema em questão se deu em decorrência da atuação profissional da pesquisadora na área de consultoria em gestão de A&B com foco em empreendimentos do setor de restauração. A partir de sua experiência profissional é possível observar a importância dos KPIs na gestão de empreendimentos, bem como os problemas enfrentados por proprietários de restaurantes no processo gerencial.

O presente estudo tem por objetivo principal identificar os principais indicadores de desempenho que contribuem para o sucesso e continuidade dos restaurantes PMEs, tomando como ponto de vista a concepção dos gestores de restaurantes comparada com o proposto pela literatura sobre o tema.

Como objetivos secundários, pode-se indicar: a) Descrever o setor de alimentos e bebidas no mercado de restauração brasileiro; b) Analisar o setor de restauração em PMEs no mercado brasileiro; c) Identificar os principais indicadores de desempenho propostos pela literatura sobre o tema; d) Identificar os principais indicadores de desempenho praticados pelos gestores de restaurantes PMEs;

Em relação às proposições da pesquisa, acredita-se que: (a) os gestores de restaurantes apresentarão como indicadores mais relevantes para o sucesso do negócio CMV (Custo da Mercadoria Vendida), CMO (Custo da Mão de Obra), *Prime Cost* e Índice de Lucratividade; (b) Os grupos de indicadores da área de gestão de finanças e administração serão considerados os mais relevantes para o de sucesso do empreendimento; (c) Os gestores terão resistência em falar sobre seus negócios dificultando a coleta de dados.

Para orientar os fundamentos da pesquisa, foram determinadas, no intuito de ampliar e nortear a elaboração dos capítulos teóricos, que possibilitou correlacionar às variáveis de pesquisa aos objetivos do estudo, as seguintes palavras-chave: Setor de Alimentos e Bebidas; Restaurantes; Pequenas e Médias Empresas; Avaliação de Desempenho e KPI.

Como procedimento metodológico, o estudo foi pautado em duas fases, sendo a primeira exploratória e a segunda descritiva. A fase exploratória contemplou a pesquisa bibliográfica, onde se realizou a revisão de literatura. Esta fase indicou que não existe um questionário ou roteiro de entrevista desenvolvido e validado; assim, para seu desenvolvimento foram selecionados os critérios mais citados na literatura especializada sobre o tema, com o propósito de desenvolver um instrumento de pesquisa que atendesse aos objetivos da dissertação. Na fase descritiva do estudo foi aplicado o questionário para compreender a concepção dos gestores de restaurantes com foco no nível de importância dos indicadores de desempenho durante o processo de avaliação de empreendimento do setor de A&B. O presente estudo subdividir-se-á em quatro capítulos, a saber:

O primeiro capítulo trata dos conceitos relacionados ao mercado de A&B e restaurantes, nele serão apresentados dados do setor no Brasil, perfil de consumo em restaurantes, indicadores do setor, tipologia de restaurantes e segmentos existentes no mercado brasileiro e os principais motivos do fechamento de empreendimentos.

O segundo capítulo trata dos aspectos da área de *Key Performance Indicator* (KPIs) correlacionando-os a área de restaurantes e PMEs. Neste capítulo são apresentadas a relevância da avaliação de desempenho na gestão de empreendimentos, bem como os principais indicadores na área de A&B. Destaca-se o perfil de pequenas e médias empresas (PMEs), que constituem aproximadamente de 85% do setor de A&B.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos do estudo, serão evidenciados aspectos com o tipo de pesquisa, o tipo de questionário utilizado na coleta de dados, e elaboração dos itens para construção da escala que irá mensurar o nível de relevância dos indicadores chaves de desempenho na avaliação dos restaurantes, a condução das pesquisas realizadas e os procedimentos para análise de dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na aplicação da pesquisa de campo. O questionário foi estruturado em sete grupos de indicadores, relacionados à gestão do empreendimento restaurantes PMEs conforme sugerido pela literatura e adaptado para os fins dessa dissertação.

CAPÍTULO 1 – SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS E A ÁREA DE RESTAURANTES

O presente capítulo pretende contextualizar o leitor em relação ao setor de Alimentos e Bebidas (A&B) e a área de restauração.

1.1 Setor de Alimentos e Bebidas Brasileiro

O serviço de alimentação é um segmento, do setor de hospitalidade, vital e de extrema importância para a sociedade. O chamado *Food Service* é um mercado em crescente expansão, que envolve clientes, indústrias e consumidores, e um número crescente de estabelecimentos participantes, mas, apesar de seu crescimento e importância no mercado, o setor apresenta alguns problemas que comprometem sua sobrevivência de planejamento adequado.

O setor de A&B representa aproximadamente 20% dos trabalhadores da indústria de transformação do Brasil. E em termos de faturamento, ele representa 10% do total do PIB, com receita superior a R\$ 480 bilhões no ano de 2012. No que se refere ao negócio de bares e restaurantes, de acordo com a Abrasel (2010), o negócio representa aproximadamente 2,4% do PIB brasileiro, o Sebrae (2012) destaca que apenas o negócio de alimentos ocupa 13% da mão de obra empregada formalmente no Brasil (Portal Da Indústria, 2016). De 2010 a 2016 o faturamento da indústria de alimentação do Brasil cresceu 85,8%, saindo de US\$ 330,6 bilhões para US\$ 614,3 bilhões no ano de 2016. Em 2010 era de 8,5% do PIB e em 2016 era de 10,1% (Food Service News, 2017).

O crescimento da alimentação preparada fora do lar cresceu a taxas médias de 12% neste período e conforme dados da última pesquisa de orçamento familiar (POF) elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de 1/4 das refeições no Brasil são consumidas fora do lar e nos grandes centros urbanos passa de 1/3. Recentemente pesquisas realizadas pela Revista Forbes (2015), destacam que no Brasil, a alimentação fora do lar representa 33% no ano de 2014 (Figura1) dos gastos com A&B e projetaram a movimentação de aproximadamente R\$ 300 bilhões ao final de 2015.

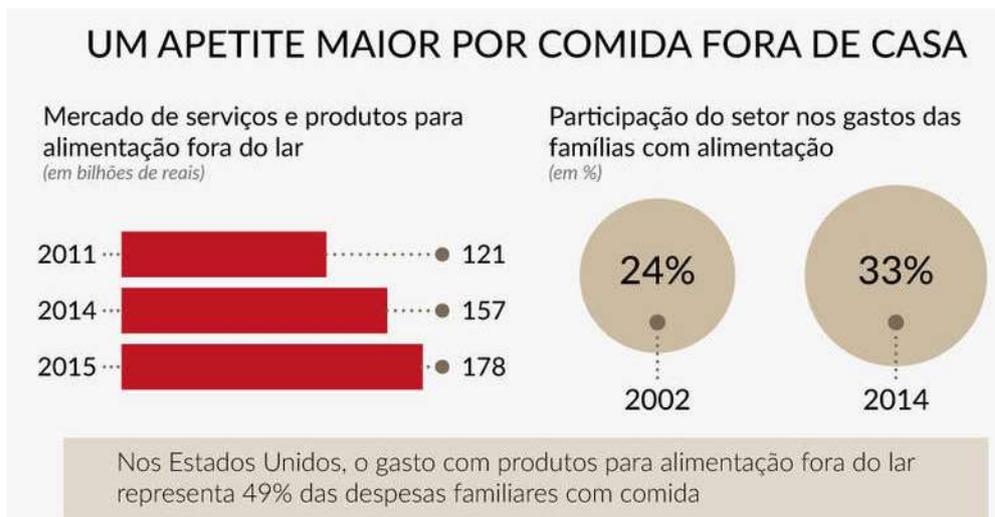


Figura 1 - Mercado de Serviços e produtos em A&B
Fonte: REVISTA EXAME (2015)

O setor de bares e restaurantes observa um alto índice de fechamento de empreendimentos do setor, de acordo com Abrasel (2014), estima-se que 50% delas sejam extintas em apenas dois anos de atividades, o que exige cautela em dobro e capacitação para encarar as dificuldades nos primeiros anos.

Durante os últimos anos houve uma série de empreendimentos importantes do setor de A&B encerrando as atividades. Por mais que o setor tenha um aumento significativo acima da inflação e da renda dos consumidores. Conforme pesquisa realizada pelo setor de pesquisas do Portal Infood, seus bons resultados estão correlacionados a reavaliação dos gastos e orçamentos, controle de insumos e ao fortalecimento do uso de ferramentas de gestão (INFOOD, 2016).

Aproximadamente 50% dos empreendimentos em gastronomia fecham em 2 anos e o número pode ter sido bem maior em 2015, com a crise vivenciada pelo Brasil entre neste período (OESP, 2014).

Ocorre que a gastronomia é um setor bastante atrativo para investimentos. Entretanto, observam-se profissionais de diversas áreas atraídos para empreendimentos na área de A&B, muitos sem a adequada capacitação para gerir negócios no setor. Frente à crise dos últimos dois anos observou-se que:

[...] um a cada seis empresários avalia dar fim ao negócio ou repassar o ponto nos próximos meses. São 150 mil pontos em todo o País que correm o risco de não resistirem à crise. O motivo para a decisão, em 84% dos casos, é o prejuízo acumulado pela empresa diante do aumento de custos e da queda no faturamento (ABRASEL, 2016).

A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empresários e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais e alcancem resultados positivos, frente a números altos de prejuízo e “falência” de empresas do setor.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentação (ABIA), os negócios relacionados a alimentação fora do lar foi um dos principais beneficiados pela expansão do consumo nos últimos anos, considerando um faturamento de R\$ 38,6 bilhões em 2005, e um valor aproximado de R\$ 140 bilhões em 2014.

Em relação ao perfil de consumo, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) destaca que:

Na média 31% do orçamento doméstico com alimentação é gasto com alimentação fora do lar, embora a média nacional nem sempre reflita a realidade de grupos. Temos distinções importantes de regiões e algumas ligadas inclusive as classes sociais. Como exemplo: do total gasto com alimentação, na “Classe A” a alimentação fora de casa representa metade (1/2) do gasto, na “Classe B” representa um terço (1/3), na “Classe C” um quarto (1/4), nas “Classes D/E” um quinto (1/5) (ABRASEL, 2015).

No entanto, apesar do crescimento do setor de A&B durante o período de 2005 a 2014, frente à crise eminente do Brasil a partir do ano de 2015 o faturamento real caiu 4,3% em comparação ao ano anterior. Em pesquisa realizada pela Abrasel (2015) verifica-se que os restaurantes que mais sofreram foram aqueles com tíquete médio entre R\$ 25 e R\$ 70, que registraram queda de até 30% nas vendas. Durante as pesquisas observou-se ainda uma queda de 6,34% do faturamento do setor durante o segundo trimestre de 2015 frente ao trimestre anterior.

Um dado relevante apresentado na figura 2 é a alteração de perfil de compra dos consumidores nesses estabelecimentos. Frente ao atual momento econômico brasileiro, verificou-se que aqueles com tíquete por cliente na faixa de R\$ 30,00 a R\$ 70,00 apresentam uma queda de faturamento de até 30%. Os com tíquetes abaixo de R\$ 15,00 um aumento de faturamento de até 15%. Aqueles com ticket médio superior a R\$ 70,00 mantiveram-se estáveis (ABRASEL, 2015).

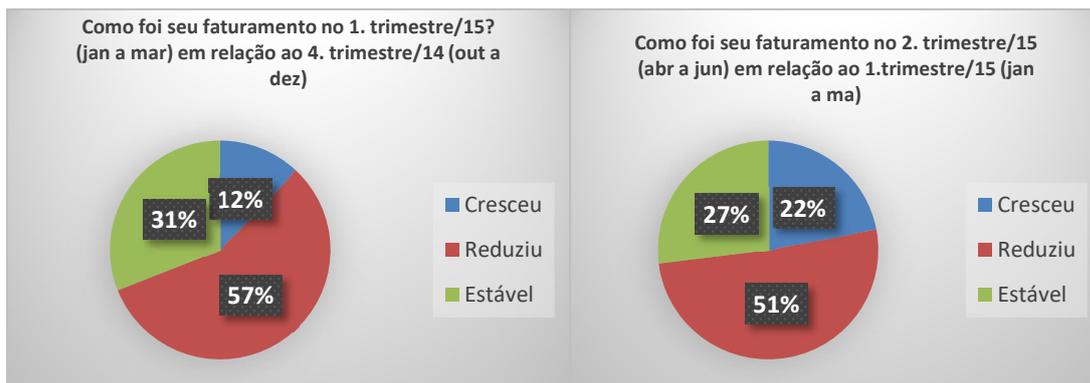


Figura 2 - Perfil de Consumo

Fonte: ABRASEL (2015)

O2 cenário econômico de 2016 aparentemente não é favorável ao setor. Em pesquisas realizadas em maio de 2016, observou-se que 84% dos empresários acreditam que serão obrigados a fechar o negócio ou a desfazer dele nos próximos 12 meses, pois estão operando com prejuízo. Observou-se ainda a previsão de fechamento de 150 mil empreendimentos frente à crise econômica atual (ABRASEL, 2016).

A seguir serão apresentados o perfil da área de restauração, bem como as tipologias de restaurantes existentes com o intuito de compreender o mercado de restaurantes e sua gestão.

1.2 Restaurantes

As origens do restaurante são consideradas antes dos limites da pré-história. Entende-se que o restaurante é “um estabelecimento onde alguém pode sentar-se para comer com se fosse sua casa, contra pagamento” (FLANDRIN E MONTANARI, 1998 p. 797). No entanto tal atividade de restauração tomou amplitude e tornou-se diversificada com o advento da urbanização.

O restaurante é uma das instituições mais difundidas no mundo, sendo um local onde se procura um alimento ou entretenimento (OLIVEIRA, 2002). Outros autores apresentam o restaurante com um “estabelecimento comercial onde se preparam e servem refeições”, ou ainda “lugar onde se servem refeições avulsas a certo número de pessoas” (FONSECA, 2004).

Conforme apresentado na figura 3 a restauração se relaciona a todo o segmento de serviços de alimentos prontos, substituindo a terminologia até então

utilizada de “restaurantes, bares e similares”. Para o autor a restauração refere-se ao serviço de alimentos com atendimento às populações locais e seus visitantes (KRAUZE, 2014).



Figura 3 - Segmentação da alimentação humana com inclusão do setor da restauração
Fonte: KRAUSE (2014)

O setor de alimentação é fundamental para as atividades gastronômicas e turísticas, de forma que a gastronomia valoriza e age na valorização da alimentação (KRAUZE, 2014).

1.2.1 Tipologia de Restaurantes

Os estabelecimentos que se destinam à produção e venda de A&B podem ser classificados de formas distintas de acordo com os serviços prestados aos clientes, formas de produção e venda, por especialidade, por tipo de produto e por faixa de preço (gasto por cliente), considerando o fator econômico e o tipo de produto, ou seja, qualidade, versus, preço. (MULLER; WOODS, 1994). Os quadros 1, 2, 3 e 4 desenvolvidos por Oliveira (2006) exemplificam (de forma empírica) essa forma de classificação com base na cidade de São Paulo.

Exemplos em São Paulo:	Restaurante a Quilo, Lanchonetes, Padarias, Comida Rápida em geral
Faixa de preço:	De R\$ 18,00 a R\$30,00
Expectativa do Cliente:	Preço baixo, serviço rápido e comida saudável (principalmente no almoço)
Cardápio:	Fixo, geralmente reduzido e simplificado, muita informação visual
Operação:	Simplificada, mão de obra básica, <i>mise en place</i> simples. Em Redes: produtos pré-preparados e padronizados, controle central de compras e produção de alimentos
Foco estratégico:	Administração eficiente visando custos baixos, alta rotatividade

Quadro 1 - Restaurante Econômico/Fast Food (Quick service).
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.35)

Os atributos dos restaurantes econômicos ou *Quick Service* (Quadro 1) podem ser os mais aparentes de todos os segmentos, porque se tornaram parte integrante da vida dos consumidores. De acordo com Muller & Woods (1994) o mais óbvio desta tipologia é que o menu seja limitado, e a base de clientes seja extremamente sensíveis ao preço.

Exemplos em São Paulo:	Restaurantes Regionais (Cantinas Italianas), Comidas de Especialidades (Pizzarias, Churrascarias)
Faixa de preço:	De R\$ 40,00 a R\$70,00
Expectativa do Cliente:	Fidelidade ao estabelecimento
Cardápio:	Fixo, menu convencional, diversificado, pratos fartos com baixo Preço
Operação:	Salão apertado, serviço à inglesa (direto ou indireto), mão de obra básica, cozinhas grandes, alta rotatividade
Foco estratégico:	<i>Mise en place</i> ¹ básica e genérica para vários pratos

Quadro 2 - Restaurante Familiar/Nível Médio (*Midle Scale*).
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.35)

A tipologia Restaurantes Familiar ou *Midle Scale* (Quadro 2), normalmente, opera restaurantes com mesas e balcões de serviço completo e ampla oferta de cardápio. Este segmento normalmente é caracterizado por um ticket médio mais baixo, sendo assim, restaurantes desta tipologia precisam de um maior índice de

¹ *Mise-en-place* : tarefas, internacionalmente conhecidas, que precedem os cozimentos propriamente ditos. (Barreto, 2001, p.46).

rotatividade para ampliar o faturamento. Os restaurantes familiares normalmente constroem uma relação de fidelidade com seus clientes (MULLER; WOODS, 1994).

Exemplos em São Paulo:	Restaurantes modernos, contemporâneos e de criatividade (Gero, Parigi, Capim Santo, Tribeca/Boo)
Faixa de preço:	De R\$ 80,00 a R\$ 180,00
Expectativa do Cliente:	Prazer, certo status, cardápio exclusivo
Cardápio:	Itens exclusivos, tendências gastronômicas da moda, mudanças sazonais
Operação:	Brigada bem treinada, <i>mise-en-place</i> sofisticado embora nem sempre caro, uso de tecnologias de ponta para aumentar eficiência de serviço. Bom <i>chef</i> , porém não renomado
Foco estratégico:	Atenção à decoração e ao conceito, planejamento eficiente do cardápio, serviço de qualidade, cardápios diminutos e sazonais

Quadro 3 - Restaurante Moderado (*Moderate UP scale*).

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.35)

Os restaurantes moderados ou *Moderate UpScale* (Quadro 3) combinam o amplo menu de restaurantes *Middle Scale* com um perfil de serviço sofisticado dos restaurantes *Up Scale*. Os principais atributos de decisão do consumidor para esta tipologia correlacionadas ao design do ambiente e cardápio, trazendo tendências gastronômicas.

Exemplos em São Paulo:	Restaurantes clássicos e contemporâneos, considerados de classe "A" (Mássimo, Laurent, Lê Coq Hardy, Fasano, DOM, Skye – Hotel Unique)
Faixa de preço:	Acima R\$ 200,00
Expectativa do Cliente:	<i>Status</i> , cardápio exclusivo, alta qualidade dos produtos e serviços, ambiente chique.
Cardápio:	Produtos exclusivos e de alta qualidade, cardápios <i>à la carte</i> e menu degustação. Carta de vinho e de sobremesa (podem ser) independentes, qualidade na produção do prato.
Operação:	Brigada grande, eficiente e discreta, técnicas sofisticadas de serviço, <i>mise en place</i> de qualidade, ambiente espaçoso, sofás e poltronas, enxoval chique.
Foco estratégico:	Presença de um <i>chef</i> renomado e um bom <i>sommelier</i> ² . Perfeição no atendimento e serviço, independente do custo.

Quadro 4 - Restaurante de Luxo (*Upscale*).

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.35)

² *Sommelier* especialista em vinhos que em atuação na brigada de restaurante ocupa posição hierárquica similar a de *maitre* e se ocupa de atender clientes que tenham interesse pelo produto (OLIVEIRA, 2006 p. 36).

Os restaurantes de luxo ou *Up Scale* (Quadro 4), possui um perfil de exclusividade com uma identidade única que inclua os níveis de serviço mais altos e um menu singular. O requinte desta tipologia depende da personalização, especialmente do Chef de Cozinha. Normalmente estão situados em bairros bem localizados, com menus especializados, complexo e produtos de qualidade (MULLER; WOODS, 1994).

Os estabelecimentos de A&B podem ser caracterizados com relação a seu público alvo, conceito e cardápio. Essa segmentação pode se dar segundo a localização geográfica do estabelecimento, idade dos frequentadores, etnia, classe social e preço (CHON; SPARROWE, 2003).

Conceituar um estabelecimento do setor de A&B é desenvolver sua identidade, ou seja, a forma como se apresentará ao mercado e como deve ser visto pelo cliente. Nesse caso, o “conceito” é a organização das informações acerca do estabelecimento tendo em vista definir, de modo claro, o tipo de negócio que se pretende explorar, a clientela que se pretende atingir, os produtos e o serviço que se pretende oferecer.

O conceito do restaurante, cujos elementos básicos incluem: tipologia do estabelecimento, localização ou ponto, público alvo, faixa de preço, padrão de qualidade dos produtos e serviços e ambiente (clima, tema e design), constitui instrumento importante na concepção e, para tipificar um estabelecimento gastronômico (OLIVEIRA, 2006 p. 37).

Em relação ao cardápio de cada empreendimento setor de A&B, bem como a proposta de conceito, ambos proporcionam a compatibilização com o público que se quer atingir, que frequenta determinada região; a disponibilidade de mão de obra adequada e qualificada; a identificação da concorrência; a identificação dos fornecedores que se farão necessários; a imagem, os produtos, o serviço e todos os itens que compõem a atmosfera de um restaurante devem integrar um conjunto harmonioso e atrativo e, sempre tendo como base os critérios adotados na segmentação de mercado, ou seja, de acordo com as necessidades e desejos dos públicos identificados nesse processo (OLIVEIRA, 2006).

Segundo os estudos de Lippel (2002), é possível classificar os serviços de restaurantes em três grupos: *À la carte*, autosserviço e direto ou repetitivo. Os restaurantes *à la carte* se caracterizam por um método de cardápio pré-definido que é oferecido diariamente aos clientes. Os pedidos são anotados por garçons ou funcionários que também servem e fecham a conta. Exemplo: Cantina Italiana e

restaurantes vegetarianos. Os restaurantes classificados como autosserviços possuem um método de atendimento simplificado, rápido e de baixo custo, no qual os próprios clientes escolhem e servem o que irão comer.

A segmentação de restaurantes é apresentada no quadro a seguir:

A LA CARTE	GRUPOS	
	AUTO-SERVIÇO	DIRETOS OU REPETITIVOS
RESTAURANTES DE ESPECIALIDADES	RESTAURANTE TRADICIONAL	CHURRASCARIA
RESTAURANTE INTERNACIONAL	GRILL	PIZZARIA
RESTAURANTE GASTRONÔMICO	SELF-SERVICE	FRUTOS DO MAR
FUSION FOOD	RESTAURANTE DE COLETIVIDADES	
TÍPICOS: - PAÍS	BUFFETS	
- REGIÃO	CASAS DE CHÁ	
- GÊNERO		
CASUAL DINNING		
CANTINA ITALIANA		
CASAS DE SUCOS E VITAMINAS		
VEGETARIANO		
ESTABELECIMENTOS NOTURNOS		
BRASSERIES		
CHOPERIAS		
CASAS NOTURNAS		
ALIMENTAÇÃO RÁPIDA		
COFFEE SHOP		
LANCHONETES		
CATERING		
RESTAURANTE DE AUTO-ESTRADA		
ROTISSERIES		
DOÇARIAS		
SORVETERIAS		
DRUGSTORES		

Quadro 5 – Tipologia de Restaurantes

Fonte: Lippel (2005) p. 21.

Com o propósito de contextualizar o leitor sobre os motivos que levam os estabelecimentos de A&B à encerrarem seus negócios, serão apresentados a seguir os principais fatores que podem contribuir para essa questão. Não foram encontrados autores que tratam a temática no Brasil, sendo assim a pesquisadora optou por utilizar os estudos realizados por H.D Parsa a partir de 2005 na Universidade de Cornell. Procurou-se correlacionar os aspectos mencionados pelo autor ao mercado brasileiro utilizando dados mercadológicos.

1.3 Macro fatores de falhas em restaurante

Os fatores econômicos têm um papel significativo a desempenhar na sobrevivência e sucesso de restaurantes, considerando que as despesas com restaurantes dependem em parte da disponibilidade de renda disponível de famílias ou indivíduos. Durante os tempos de recessão, os consumidores obtêm redução de renda familiar, o que leva a diminuição em gastos com restaurantes e isso pode levar ao fechamento de empreendimentos do setor (PARSA et al, 2011).

Este fato também é observado no Brasil em especial no cenário atual em que ocorre um momento de crise no mercado brasileiro, conforme observado anteriormente há uma perspectiva de fechamento aproximadamente 150 mil restaurantes no Brasil e perfil de ticket médio atual está reduzindo consideravelmente.

Leis federais e locais também afetam a indústria de restaurante. Parsa et al (2011), apresentam alguns exemplos das leis americanas que afetaram diretamente a indústria de restaurante tais como o ato de proibição de 1919 que impactou em perda de vendas de álcool em aproximadamente 25%, redução de almoços corporativos, legislação antitabagismo, salário-mínimo, lei americana de deficiência, legislação sobre rotulagem nutricional, legislação sobre gordura trans e outros itens, tiveram profundos efeitos sobre esta indústria em termos de aumento de custos e redução de receitas nos restaurantes americanos. Os autores ainda destacam as leis municipais referentes à utilização de parquímetro na cidade que ampliaram os custos relacionados ao estacionamento e criaram impacto na receita de empreendimentos do segmento de A&B.

Alguns destes aspectos também são observados no Brasil, por exemplo o caso da Lei Seca de 2013, onde houve uma queda significativa do consumo de cerveja no país. Em pesquisas realizadas pela Abrasel (2013) observou-se uma redução do movimento de bares e restaurantes de São Paulo, e em cidades como Belo Horizonte e Rio, em 20% no primeiro bimestre do ano. De maneira geral, houve uma redução de 25% a 30% do consumo de bebidas alcoólicas.

Os altos custos relacionados à impostos no Brasil também impactam significativamente no fechamento de restaurantes. Por exemplo, no mesmo ano de 2013 em que houve esta queda de consumo alcoólico, ainda houve um aumento de 2% no IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) (ABRASEL, 2013).

Um processo complexo no mercado brasileiro são as legislações trabalhistas que contribuem um alto volume de funcionários nos estabelecimentos. Esta questão está em processo de revisão com os ajustes atuais da reforma trabalhista brasileira.

Outro aspecto observado são as mudanças climáticas que impactam significativamente na indústria de restaurantes. Parsa et al (2011) destaca por exemplo, que muitos restaurantes de frutos do mar estão enfrentando o desafio de encontrar fontes economicamente viáveis de frutos do mar de qualidade para seus restaurantes por causa de locais para criação de frutos do mar. Os fatores meteorológicos também são conhecidos por influenciar os preços das *commodities*³, resultando em perdas econômicas significativas para a indústria de restaurantes.

Problemas relacionados às questões climáticas são observados no Brasil, no entanto neste caso, os restaurantes brasileiros procuram trabalhar com processos sazonais de maneira a otimizar os custos. Os cardápios em grande parte dos restaurantes brasileiros são construídos para atender essa sazonalidade existente no cotidiano dos mercados brasileiros. Aglio et al (2017) destaca que o processo de sazonalidade “influencia os desejos de consumo pela inovação temática na composição dos elementos gastronômicos que valoriza os ingredientes, fazendo com que seu sabor e frescor sejam notados pelo consumidor”.

As atividades de planejamento regional e urbano têm impactos não intencionais significativos na indústria de restaurantes. Como a indústria de restaurantes depende muito do fator de conveniência como um critério na seleção de consumidores, as mudanças nos padrões de tráfego podem afetar significativamente a indústria de restaurantes sem querer. À medida que as estratégias de planejamento regional e urbano forem projetadas e implementadas, os padrões de tráfego deverão mudar. Quando este processo ocorre, a indústria de restaurantes está à mercê dos padrões de tráfego em mudança (PARSA, et al 2011).

Mudanças culturais e fatores demográficos que são observados como fatores significativos no aumento e queda de restaurantes. O mercado tem se tornado cada vez mais consciente da saúde, e os menus do restaurante também são esperados para mudar em conformidade. Como resultado, alguns segmentos da indústria de

³ Por definição *Commodities* são produtos padronizados e não-diferenciados, cujos preços são normalmente formados em bolsas de mercadorias do próprio país ou no exterior (NAKAHODO; JANK, 2006).

restaurantes nos Estados Unidos fecharam suas portas em decorrência deste processo. Os autores ressaltam que houve um declínio constante em restaurantes de cachorro-quente, lojas de donuts, casas de steak, dentre outros (PARSA, et al 2011).

Não foram localizados dados no Brasil referente este tipo de declínio em restaurantes, no entanto, esta tendência a saudabilidade⁴ é observada constantemente nos cardápios de restaurantes brasileiros. De acordo com a Abrasel (2016), a saudabilidade é uma nova tendência no mercado de *fast food*. Em pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), observou-se duas fortes tendências na alimentação brasileira: a "saudabilidade", que é a valorização daquilo que promove saúde e bem-estar, e a sensorialidade e o prazer, ligados ao boom do mercado gourmet e dos grandes chefs. Observam-se que em alguns shoppings no Brasil, as redes de *fast food* estão alterando seus cardápios com foco em alimentos que beneficiam a saúde.

Durante os últimos vinte anos, o mercado de *fast food* e operadores casuais de *fast food* nos Estados Unidos foram vítimas de concorrentes não-tradicionais, incluindo mercearias / supermercados e lojas de conveniência. Visto que os supermercados apresentam opções de máquinas *Grab and Go*⁵, e opções para alimentação cotidiana (PARSA, et al 2011). Este processo também é observado no Brasil, no entanto, não há dados que corroboram esta afirmação. Uma pesquisa realizada em 2012 pela *Central Mailing List*, empresa especialista em banco de dados, revelou que o Brasil 746 mil estabelecimentos alimentícios, sendo 224.657 restaurantes, 103.526 bares, 410.042 lanchonetes e 7.909 cantinas.

1.4 Micro Fatores de Falhas em Restaurante

Um dos fatores que contribuem para o fechamento de restaurantes é a falta de capital. No mercado americano, a indústria de restaurantes é considerada pelos autores com baixas barreiras de entrada e saída. Dessa forma, a maioria dos empresários ingressa na área de restaurantes com baixo capital em decorrência do fácil acesso ao setor. Sendo assim, como resultado a maioria dos empresários entra

⁴ Saudabilidade - Tendência presente mundialmente na indústria de alimentos e bebidas, com foco em alimentos saudáveis, saúde e bem estar (SAUDABILIDADE NO FOOD SERVICE, 2017)

⁵ Grab and Go – Máquinas com alimentos prontos para retirada e viagem.

neste setor com capital suficiente para abrir o restaurante, mas não o suficiente para sustentar os primeiros meses com baixo faturamento (PARSA, et al 2011).

A falta de capital de giro para empreendimentos em geral é um sério problema. Conforme destacado por Zouain (2011), “o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos”. A autora destaca que alguns fatores como redução de vendas, crescimento da inadimplência, aumento das despesas financeiras e aumento de custos demonstram a importância de uma boa administração do capital de giro para o empreendimento.

Um fator de falha dos restaurantes trata-se da escolha do local onde o empreendimento está localizado. O local do empreendimento tem impacto significativo sobre o sucesso ou fracasso do restaurante, o sucesso de uma localização não depende apenas de seu local físico, mas também seu entorno (PARSA, et al 2011).

A Revista Cozinha Profissional (2013), um meio de comunicação especializado no segmento de A&B no Brasil, apresentou cinco motivos de insucesso de restaurante, sendo que um dos motivos apontados trata da localização do empreendimento. Para a revista, escolher o local certo é extremamente importante para o sucesso do empreendimento. Pois se não há público na área do restaurante ou, se o empreendimento está localizado em local isolado, muitos potenciais clientes deixarão de visitar o estabelecimento. De acordo com a revista existem quatro importantes fatores para escolher a localização, são eles: população, acessibilidade, estacionamento e visibilidade.

Um dos motivos para o fechamento de restaurantes é o fato de grande parte dos proprietários de restaurantes se inserirem no setor de A&B como perseguindo o sonho de obter seu próprio negócio. No entanto, são observados no mercado americano casos de escassez de habilidades técnicas necessárias para a gestão do empreendimento (PARSA, et al 2011).

O mercado de A&B é bastante complexo, sendo assim é necessário a compreensão do próprio negócio, marketing, contabilidade, direito e finanças para que a gestão seja coesa e assim haver um bom desempenho. Este critério também é observado no Brasil como destaque de problemas relacionados à gestão de

empreendimentos, considerando que o sucesso do empreendimento depende, cada vez mais, do uso de práticas financeiras apropriadas.

Lippel (2002) ressalta que a administração de custos é um fator fundamental para administrar cautelosamente todos os seus processos, atividades, bem como oferecer um planejamento verdadeiro para decisões futuras, não somente a curto prazo, mas também a longo prazo, podendo aderir a estratégias de mercado com seriedade e responsabilidade.

No estudo realizado por Oliva e Santolia (2007), junto a empreendedores de restaurantes em relação às competências necessárias aos gestores, verificou-se que eles observam a orientação para resultados com a competência mais importante durante a gestão. A falta de experiência na gestão, de grande parte dos proprietários de restaurantes, também é observada no estudo.

A falta de experiência anterior em um campo relacionado faz novos *restaurateurs*⁶ mais vulneráveis a falhas. A falta de conhecimento ou experiência dos proprietários em relação aos controles pode levar a eventuais roubos por parte dos colaboradores (PARSA, et al 2011).

O sucesso do empreendimento relaciona-se também à qualidade de produto e serviços apresentada aos clientes. Considerando que os restaurantes devem ser considerados líderes neste aspecto (Parsa, et al 2011). Nos estudos realizados por Fachin et al (2000), foram destacados alguns indicadores de qualidade em restaurantes no Brasil, dentre eles avaliados os seguintes critérios como estes indicadores: cardápio, condição do ambiente físico, preço e tempo de atendimento. Em seus resultados observou que estes aspectos são de extrema importância para avaliação da qualidade em restaurantes.

O mercado de restaurante adere muitos profissionais do mundo corporativo que deixam a empresa com o propósito de se tornarem empresários. Em decorrência da proliferação de proprietários de pequenos negócios na área de restaurantes, em determinados momentos estes profissionais não possuem habilidades básicas de

⁶ Restaurateurs – Profissional que possui e gere um restaurante (GDICT, 2016).

*branding*⁷ necessárias para que seu empreendimento prospere no mercado competitivo da área de A&B (PARSA, et al 2011).

Esta questão é observada no mercado de restaurantes no Brasil, no entanto não foram encontradas estatísticas em periódicos com estudos específicos da área de A&B. O portal do Sebrae (2016) destaca a importância da construção da marca e desenvolvimento de estratégias de mercado correlacionadas com o seu posicionamento em todos os segmentos.

O nome do empreendimento é apresentado como um fator importante para sucesso ou fracasso do restaurante, considerando que o nome de restaurante deve ser diferente e, ao mesmo tempo descritivo. Os nomes de restaurantes devem ser breves o suficiente para que os consumidores retenham em sua memória de curto prazo. Quando o nome do restaurante é muito longo e não descritivo o suficiente, há uma probabilidade maior que o estabelecimento não tenha sucesso, pois o restaurante com nome breve e descritivo é mais atraente. (PARSA, et al 2011).

Outra questão relacionada ao sucesso ou fracasso de um restaurante, refere-se à disposição física e o design arquitetônico. Falhas de projetos podem levar a ineficiências operacionais e eventual perda de vantagem competitiva, provocando perdas financeiras. As limitações de arquitetura foram evidenciadas como um dos principais fatores para falhas em restaurante especialmente em ambientes urbanos, onde algumas das limitações arquitetônicas em restaurantes resultaram mesmo no maior fracasso do negócio (PARSA, et al 2011).

De acordo com a experiência profissional da pesquisadora em consultoria na área de restaurantes este aspecto também é observado no Brasil. No entanto, não foram localizadas referências teóricas em estudos realizados no país no que diz respeito a este quesito.

A maioria dos empresários de restaurantes em alguns momentos não se atenta ao fato de que o restaurante se destina a objetivos financeiros específicos como todos os outros empreendimentos. Os restaurantes também devem apresentar resultados financeiros positivos com retornos razoáveis sobre os investimentos. Nesse sentido, Parsa et al (2011) correlacionam os restaurantes com o monumento

⁷ *Branding* - Consiste no conjunto de atividades que se destinam exclusivamente a gestão de uma marca, atuando desde a sua concepção e continuamente ao longo do seu desenvolvimento (SIGNIFICADOS, 2017)

Taj Mahal da Índia que não foi construído como um lugar para viver ou um palácio para visitar, mas como um memorial de construção para sua esposa. Ocorre que a construção levou muito tempo para sua finalização e o próprio criador faleceu antes da construção do monumento.

Da mesma forma, a maioria dos donos de restaurantes, muitas vezes se deixam levar com os seus próprios planos grandiosos e ideias criativas para seus restaurantes, investindo um valor alto no restaurante e o tornando inviável financeiramente.

O estudo de viabilidade é de vital importância na tomada de decisão de investir capital ou não, pois identifica se o empreendimento tem capacidade de gerar os fundos necessários para atender as obrigações financeiras da empresa e saber se o empreendimento obterá rendimentos satisfatórios para os sócios ou investidores, mantendo a saúde financeira da empresa (TAVARES, 2011).

O desenvolvimento do conceito do empreendimento e diferenciação do restaurante em relação aos demais é uma das razões primárias de falhas no restaurante (PARSA et al 2011). O desafio é criar um conceito de restaurante que se encaixe a um público-alvo definido; é criar um conceito mais adaptável a seu mercado do que aquele apresentado pelos concorrentes e fazê-lo vingar. Essa característica “é conhecida como D&B (*different and better*), diferente e melhor” (Walker; Lundberg, 2003, p.66).

Conceituar um estabelecimento do setor de A&B é desenvolver sua identidade, ou seja, a forma como se apresentará ao mercado e como deve ser visto pelo cliente. Nesse caso, o “conceito” é a organização das informações acerca do estabelecimento tendo em vista definir, de modo claro, o tipo de negócio que se pretende explorar, a clientela que se pretende atingir, os produtos e o serviço que se pretende oferecer (GODOY, et al 2017).

A intenção dos empreendedores de montar um restaurante, apesar das pesquisas indicarem ser algo natural, não é verdade. De fato, requer um estudo sistematizado do mercado, e um estudo prévio de segmentação para que se possa responder a algumas perguntas que, conforme a proposta, podem melhorar o desempenho das organizações e reduzir o fechamento de empreendimentos do setor como: De que especialidade? Que tipo de público será atendido? Qual será a

estratégia de atendimento? De que especialidade será o cardápio? Características do empreendedor e do empreendimento? Que tipo de público será atendido? Qual será a estratégia de atendimento? Quais produtos ou serviços serão oferecidos ao mercado? Como serão obtidos estes produtos ou serviços? O que de melhor será oferecido? Quem é e onde está o seu cliente? Onde será instalado seu empreendimento? Qual o ticket médio do local? (GODOY, et al 2017).

Observam-se gestores de restaurantes que não compreendem a importância do controle de custos. Caso não haja o controle correto estão destinados a fracassar no negócio de restaurante. Na indústria do restaurante os dois custos principais são o custo de A&B e custo de mão de obra, as somas destes dois custos geram o *Prime Cost* (FONSECA, 2004).

A avaliação dos Custos de Mão de Obra (CMO) somada ao CMV (Custo da Mercadoria Vendida) representam os principais custos de um empreendimento da área de A&B, sendo assim apura-se o valor percentual em relação ao total da receita gerada, e esta somatória denomina-se *Prime Cost* (FONSECA, 2004).

Para um restaurante manter o índice de lucratividade, o *Prime Cost* dever ser inferior a 60% das receitas, sendo considerada como uma regra de ouro para o sucesso dos restaurantes. Este mesmo aspecto é observado e desenvolvido no mercado brasileiro, estes parâmetros são observados por Fonseca (2004) que destaca como um dos primeiros índices a serem analisados para avaliar a operação do estabelecimento é Custo da Mercadoria Vendida (CMV), tendo como referências percentuais destacadas na tabela 1.

Tabela 1 - Parâmetros CMV

Alimentos	Referência
20%	Baixo
25% a 30%	Médio
Acima de 30%	Alto
Bebidas Alcoólicas	
15%	Baixo
20% a 25%	Médio
Acima de 25%	Alto

Fonte: FONSECA (2004 p. 116)

Os parâmetros para CMV também são apresentados por Braga (2008), que classifica também os índices de rotatividade de restaurantes e ticket médio conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Parâmetros de classificação de restaurantes

Tipo de Restaurante	CMV	Rotatividade Típica	Tíquete Médio
Econômico	35%	3 a 5	Até 15,00
Familiar	33%	2 a 4	15,00 a 35,00
Moderado	30%	1,5 a 2,5	35,00 a 70,00
Luxo	25%	Até 1,5	Acima de 70,00

Fonte: BRAGA (2008 p. 183)

O custo de mão de obra é fixo, sendo assim seu valor percentual pode variar de acordo com o volume de vendas. O conceito de *Prime Cost* apresentado é similar ao apresentado por Parsa et al (2011). Os valores de referência para o *Prime Cost* estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Parâmetros Prime Cost

Prime Cost	Referência
45% a 50%	Baixo
50% a 60%	Médio
Acima de 60%	Alto

Fonte: FONSECA (2004 p. 116)

O planejamento estratégico voltado para as finanças das empresas, e especialmente dos restaurantes, é de extrema importância para o alcance de bons resultados. Como destacou Cardoso (2011), a maioria das empresas da área de A&B são empreendimentos de pequeno porte, que nem sempre utilizam ferramentas adequadas para gerir os negócios. Diante dessa realidade, Raymundo (2015) apontou para a relevância do planejamento e do controle dos custos, o que nem sempre é tratado com a devida importância. O autor ressalta que as questões financeiras fazem parte dos principais motivos que levam as empresas à falência.

Este aspecto tem sido observado constantemente no mercado brasileiro, em especial no momento de crise vivido pelo Brasil. Nesse sentido, a Abrasel (2016) destaca que os aumentos em eletricidade, aluguel e folha de pagamento, somados a

consumidores mais seletivos em relação aos custos, têm forçado bares e restaurantes a criar estratégias para atrair clientes e reduzir custos, com revisão de cardápios, utilização de alimentos sazonais dentre outros critérios.

1.5 Gestão de Bares e Restaurantes

A operação de A&B é dinâmica e complexa, e envolve diversos processos e uma quantidade significativa de informações. Este processo pode ser dividido nas seguintes etapas: compras; recebimento; estocagem; produção; vendas e contabilização (FONSECA, 2004). A taxa de fracasso de um estabelecimento de serviços de alimentação é mais afetada por fatores internos do que externos. Dessa forma, se faz necessário que o gestor de restaurantes tenha as habilidades requeridas para dirigir um restaurante, bem como planejar o crescimento do empreendimento, e estar pronto para, a qualquer momento, alterar os planos em resposta a fatores externos (OLIVEIRA, 2012).

O processo de gestão financeira de bares e restaurantes tem um papel bastante importante em pequenas empresas, considerando a limitação dos recursos. A administração financeira que abrange todo o fluxo de recursos financeiros, desde investimentos, administração em geral, lucro e rentabilidade, até política de preços, controle de compras e estoques e área de recursos humanos (MARICATO, 2010). Os processos gerenciais em bares e restaurantes ocorrem de maneira cíclica e dinâmica e todas as etapas são permeadas de diversas tarefas específicas, que devem ocorrer de maneira bem conjugada e interligada (FONSECA, 2004).

Estes processos podem ser facilmente encontrados em grandes corporações com amplo corpo administrativo e, profissionais especializados no controle de fluxo operacional, no entanto em estabelecimentos de pequeno porte com recursos humanos limitados e em cenários em que normalmente o proprietário administra o estabelecimento, tais procedimentos não tem a devida atenção (MARICATO, 2010).

Fonseca (2004) apresenta um fluxo simplificado dos processos gerenciais em bares e restaurantes apresentado na figura 4.

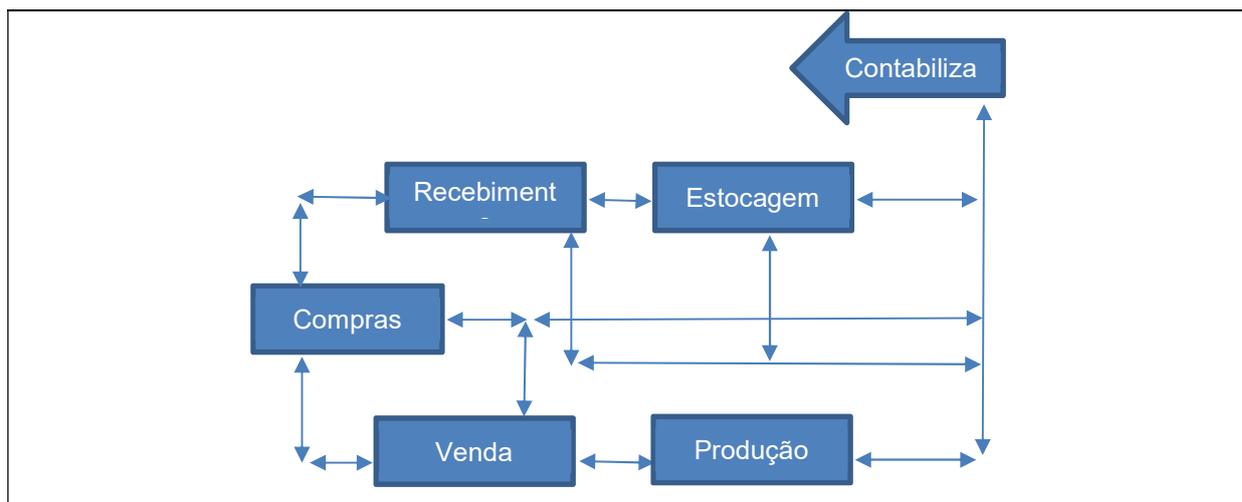


Figura 4 - Fluxograma das Etapas do Processo Gerencial em A&B
 Fonte: FONSECA (2004 p. 36)

Tomando por base os estudos de Fonseca (2004 p.39-113), a seguir será apresentado um breve descritivo das principais etapas:

O processo de compras deve ser o mais criterioso possível, independentemente da dimensão da empresa, pois esse setor é o responsável pela movimentação de grande parte dos custos da instituição, lembrando que apesar do departamento não efetuar diretamente os pagamentos, ele negocia preços, prazos e quantidades a serem compradas. A partir de boas negociações do setor de compras, podem ocorrer vantagens competitivas em relação aos preços finais dos produtos de venda, e ainda um custo significativo do custo total do estabelecimento.

Para o processo de recebimento ser mais eficiente é importante haver um espaço destinado especificamente para tal utilização. Neste setor, a equipe trabalha com diversos documentos específicos para replicar aos setores tais como: Ordens de Compra, Faturas, Notas Fiscais, Boletos Bancários, Relatórios diários de recebimento, dentre outros.

O processo de armazenamento é bastante delicado, pois se observa que nesta fase os ativos são armazenados, e este processo deve ser efetuado de maneira que gerem bons resultados. A manipulação correta, adequação dos espaços de armazenagem às necessidades específicas do restaurante e documentação correta do processo são fatores essenciais para que esse capital possa ser aproveitado da melhor maneira possível.

A produção é a transformação das matérias primas em produtos prontos para o consumo, podendo ser feita em diferentes pontos e momentos da operação. De maneira geral, o principal ponto da produção é a cozinha. Nesta etapa, pode observar a utilização de alguns processos conforme o autor cita: padronização das quantidades de matéria-prima nas preparações, padronização das montagens e apresentação dos pratos, dentre outros.

O controle sobre os fluxos e números em todos os setores, financeiros, estoques, desperdícios, compras e demais itens deve ser permanente em todas as empresas. Em bares e restaurantes é importante a definição de métodos sistemáticos de trabalho para aferir os números de cada setor, é importante a inserção de processos em todas as áreas do restaurante, procedimentos como conferência entre o faturamento e quantidade de produtos vendidos, controle de desperdício, padronização de cortes com porções padronizadas, dentre outros (MARICATO, 2010).

1.6 Síntese do Capítulo

O presente capítulo apresentou inicialmente a contextualização geral do mercado de A&B. Apesar de seu crescimento e importância no mercado, o setor apresenta alguns problemas que requerem um planejamento adequado do negócio para a sua sobrevivência. Observa-se que aproximadamente 50% dos empreendimentos em gastronomia fecham em 2 anos e o número pode ter sido bem maior em 2015, com a crise que estamos vivendo. Ocorre que profissionais de áreas diversas se sentem atraídos para empreendimentos na área de A&B, muitos sem a adequada capacitação para gerir negócios no setor.

A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empresários e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais e alcancem resultados positivos, frente a números altos de prejuízo e “falência” de empresas do setor.

Foram apresentadas as tipologias de restaurantes existentes para fins de análise dos parâmetros de CMV e *Prime Cost* (principais indicadores na área de restaurantes). Em sequência foram abordados os principais fatores que causam a falência de restaurantes e a complexidade do processo de gestão do restaurante

considerando a importância dos controles para este tipo de empreendimento, bem como a criação de métodos sistemáticos para aferição dos números.

CAPÍTULO 2 – INDICADORES DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE RESTAURAÇÃO

O presente capítulo procura contextualizar o leitor em relação a relevância da avaliação de desempenho na gestão de empreendimentos e referente aos *Key Performance Indicator (KPI)* ou indicadores de desempenho, bem como os principais indicadores na área de administração. Em sequência serão apresentados os principais indicadores de desempenho do setor de A&B com foco na avaliação dos resultados de restaurantes. Destaca-se o perfil de pequenas e médias empresas (PMEs), que cabe ressaltar constituem aproximadamente de 85% do setor de A&B.

2.1 Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Ao conceituar as particularidades de PMEs, Krakauer et al (2010) ressaltam que alguns autores comentam a dificuldade em definir o porte da empresa, pois são muitos os parâmetros que podem ser analisados, existindo uma grande variedade de critérios na literatura. Em geral são analisadas características específicas, receita bruta anual e número de colaboradores são variáveis que devem ser analisadas para essa classificação e até número de níveis hierárquicos e resultados em vendas para a classificação de PMEs.

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em seu Anuário (2014) o critério adotado para a classificação dos estabelecimentos é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica investigado, conforme o Quadro 6.

Porte	Setores	
	Indústria (1)	Comércio e Serviços (2)
Microempresas	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequenas Empresas	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Médias Empresas	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grandes Empresas	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 6 – Classificação de Estabelecimentos segundo porte SEBRAE

Fonte: SEBRAE (2014)

Nota (1): As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor de construção

Nota (2): O setor de serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2011) considera PMEs a empresa com renda operacional bruta anual entre R\$ 2.400 e 90 milhões, conforme apresentado no Quadro 7.

Porte	Faturamento
Microempresas	Renda anual inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)
Pequenas Empresas	Renda anual entre a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais);
Médias Empresas	Renda anual entre R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais);
Médias-Grandes Empresas	Renda anual entre R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais);
Grandes Empresas	Renda anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

Quadro 7 - Classificação de Estabelecimentos segundo porte BNDES
Fonte: BNDES (2011)

Outro critério de enquadramento de empresas, ocorre de acordo com a Lei 123/06 do Simples Nacional conforme quadro 8 que define:

Porte	Faturamento
Micro empreendedor individual	Renda anual até R\$ 60.000,00
Microempresas	Renda anual até R\$ 360.000,00
Empresas de Pequeno porte	Renda anual entre a R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00

Quadro 8 - Classificação de Estabelecimentos segundo porte Lei 123/06
Fonte: Lei 123/06

Considerando as divergências e especificidades da literatura em relação a definição a classificação das empresas segundo seu porte para o presente estudo serão utilizados os critérios apresentados pelo SEBRAE (2014), mesclando à Lei 123/06.

De acordo com o Sebrae (2014) a diminuição do ritmo de crescimento econômico no Brasil não tem impedido o segmento de micro e pequenas empresas de continuar a se expandir. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, destaca que até 2013, esse crescimento ainda foi impulsionado pelo

aumento da renda e do crédito. Entre 2003 e 2013, verificou-se aumento de 33,8% no número de estabelecimentos das MPEs, o que fez quase dobrar o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos.

Nesse sentido o setor de A&B tem forte influência sobre o segmento de micro e pequenas empresas, considerando que, conforme apontado pela Abrasel (2015), o Brasil possui aproximadamente de 6,4 milhões de estabelecimentos empresariais, sendo que 99% deles são de micro e pequenas empresas, estimando-se que haja, nacionalmente, um total de um milhão de bares e restaurantes.

Para o Sebrae (2014) as MPEs responderam a aproximadamente de 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas no Brasil e em torno de 42% da massa de salários paga aos trabalhadores no país. Em relação a evolução das MPEs no período de 2003 a 2013, observa-se:

O crescimento médio do número de MPEs foi de 3,0% a.a.; entre 2003 e 2008, ficou em 3,2% a.a.; enquanto entre 2008 e 2013, foi de 2,8% a.a. Em 2003, havia 5,0 milhões de estabelecimentos, já em 2013 eram 6,6 milhões. Portanto, em todo o período, foram criados aproximadamente 1,7 milhões de novos estabelecimentos, expansão de 33,8% no total de MPEs. (ANUÁRIO SEBRAE, 2014 p.27)

O gráfico 1 apresenta a evolução das empresas segundo seu porte no período de 2003 a 2013, considerando o segmento MPE (Micro e pequena empresa) e MGE (Média e Grande Empresa)

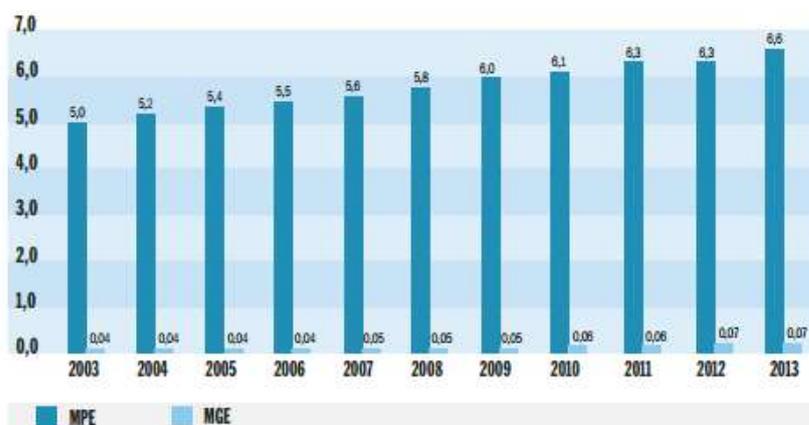


Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos por porte (2003-2013)
Fonte: SEBRAE (2014)

A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) pode ser medida pela sua evolução nos últimos anos, de acordo com o relatório do SEBRAE de 2009: em

2000, as MPEs representavam 4,1 milhões de empresas, ou 1 para cada 42 habitantes; em 2004, 5,0 milhões e 36 por habitante; em 2010, espera-se que atinja 6,8 milhões e 29 habitantes por empresa. O SEBRAE (2009) ainda projetou para 2015 uma relação de 8,8 milhões de empresas para cada 24 habitantes, ou seja, o dobro do verificado em 2000, no início da série (CRNKOVIC, 2012).

É importante destacar que em 2009 as MPEs representavam quase 35% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo então responsáveis por 52% dos empregos formais no país (SEBRAE-SP, 2009).

O setor de A&B é composto por um volume expressivo de empreendimentos de pequeno porte, conforme dados do Sebrae (2016). Em 2015, estudos realizados pela ABIA, apontaram que o setor é composto em aproximadamente 85% por empresas de pequeno e médio porte. A empresa de pequeno porte faz com que os empresários se tornem especialistas em determinados nichos, onde a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são importantes para o sucesso do empreendimento (BOOG, 2004).

As PMEs possuem um papel secundário na economia, pois são dependentes das empresas de grande porte. Moraes et al (2011) ressalta que as empresas PMEs são observadas como parcerias eficientes das empresas de grande porte em seu processo evolutivo e, ainda são observadas como importantes impulsionadoras do desenvolvimento de regiões especificamente e de países como um todo.

Observa-se barreiras entre a utilização da gestão estratégica entre as organizações de pequeno e médio porte. Lima (2008), considerando a complexidade do perfil de empresas destes portes, refere-se a aprendizagem contínua como uma questão essencial para a gestão estratégica destas organizações. O autor salienta que:

Tais características do contexto das PME forçam os dirigentes destas a diminuírem sensivelmente o lapso temporal entre a decisão e a ação estratégicas. Isto provoca uma tendência natural à utilização da intuição, da improvisação e do “aprender fazendo”, o que é a antítese do planejamento e de outras noções de estratégia baseadas na racionalidade e na análise (LIMA, 2008 p. 128).

Assim, a principal diferença entre as PMEs que obtêm muito sucesso e as outras de pouco sucesso ou nenhum reside na maneira de aprender de seus dirigentes, considerando que a capacidade de aprendizagem em uma PMEs, quando

bem desenvolvida, constitui uma grande força da organização, assim como seria o caso para todos os tipos de organização (LIMA, 2008).

É necessário entender as especificidades das PMEs e dar mais atenção a seus problemas. Crnkovic (2012) ressalta a importância da criação de soluções que favoreçam sua competitividade e diminuam sua taxa de fechamento delas. Leone (1999) classifica estas particularidades nos âmbitos organizacionais, processos decisórios e características individuais conforme segue:

- Organizacionais: Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra organizacional incontrollável; Fraca maturidade organizacional; Fraqueza das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de um planejamento formal de trabalho; Fraca especialização; Estratégia intuitiva e pouco formalizada.

- Decisórias: Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica política e familiar.

- Individuais: Onipotência do proprietário-dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário-dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

As pequenas empresas são intuitivas e, pouco formalizadas uma vez que o empresário está suficientemente próximo de seus empregados para lhes explicar, no momento adequado, as mudanças de direção quando essas se fazem necessárias. (Leone, 1999). Um dos maiores problemas das micro e pequenas empresas é que, geralmente, são pequenas demais para sustentar a administração de que precisam (CRNKOVIC, 2012).

Leone (1999) ressalta que os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados em pequenas e médias empresas. Crnkovic (2012) destaca a importância de entender as especificidades das MPEs e dar mais atenção a seus problemas, criando soluções que favoreçam sua competitividade e diminuam sua taxa de fechamento. De acordo com a autora aproximadamente de 58% entre empresas com até 5 anos de vida e 27% no primeiro ano de vida.

A taxa de encerramento das pequenas empresas é atribuída a problemas diversos como: comportamento empreendedor pouco desenvolvido (conhecimentos, habilidades e atitudes); falta de planejamento; gestão deficiente; insuficiência de políticas de apoio; conjuntura econômica e problemas pessoais dos proprietários e dificuldades de gestão do negócio (SEBRAE, 2010).

Diante dos números referentes ao encerramento de PMEs, Crnkovic (2012) destaca que os problemas de sobrevivência são maiores que os das grandes organizações e decorrem de duas causas: a) administração pouco profissional; b) dificuldades de agir e de se adaptar diante das mudanças do mercado e da economia.

A partir dos aspectos mencionados pode-se observar o perfil dos empreendimentos caracterizados com micro, pequeno e médio porte que constituem um volume significativo dos restaurantes brasileiros.

2.2 Avaliação de Desempenho: gestão da eficiência empresarial

A medição de desempenho é de grande importância para monitorar o ambiente externo e interno. Seu propósito é fornecer informações relevantes para o planejamento do desempenho organizacional e, para a gestão das atividades corporativas. Sua aplicação possibilita o desenvolvimento de estratégias alinhadas aos objetivos e, melhor desenvolvimento organizacional das empresas (SLACK, 2008).

Medir o desempenho pode servir de apoio ao processo de gestão, mas requer visão interna e externa. Ele pode ser aplicado, mediante análise comparativa com a média observada no mercado, referenciais de excelência obtidos por meio do *benchmarking* e, também pela concretização ou não, dos objetivos internos (BREITENBACH; ALVES; DEIHL, 2010). O sistema de medição de desempenho exerce um papel de grande importância na gestão das organizações. Entretanto, é preciso ser consciente que não é solução para todos os problemas que afligem a gestão de uma organização (MARTINS, 1999).

Medidas de desempenho englobam informações necessárias para os administradores compreenderem e controlarem o desempenho da organização. Dentre suas principais características pode se observar os seguintes critérios: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não--financeiras;

direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser facilmente inteligível para os funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; e, avaliar grupos, e não indivíduos (MARTINS, 1999).

Avaliar o desempenho das organizações obedece a um processo de escolha dos indicadores, estabelecendo parâmetros de comparação para a conclusão e posteriormente a tomada de decisões. Tem-se uma avaliação de desempenho quando se confrontam os resultados obtidos com os planejados. Este processo contínuo, onde os objetivos e metas da organização devem ser bem definidos, e, de acordo com a realidade vivenciada pela empresa. Os indicadores devem estar dentro do contexto da empresa para o alcance das metas da organização (PEREIRA; NETO, 2014).

A utilização dos KPIs é um meio para verificar a qualidade da *performance* da organização e, também servem para nortear os gestores no processo de tomada de decisão (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013). A avaliação de desempenho agrega atributos relacionados às áreas financeiras e de recursos humanos; às relações de causa-efeito e de integração de atributos da avaliação de desempenho; ao estudo de cenários de mercado; e ao capital intelectual nas empresas (CRISPIM; LUGOBONI, 2012).

O sistema de medição de desempenho adotado pela organização afeta fortemente o comportamento dos executivos e dos funcionários. As medidas financeiras tradicionais como retorno sobre investimento e lucro por ação podem dar sinais enganosos para melhoria contínua e inovação. É importante mesclar a avaliação de desempenho a partir de indicadores financeiros e operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997). Eles podem ser incorporados ao processo de gestão do estabelecimento, através de um modelo de avaliação de desempenho, com o propósito de identificar eficiência e eficácia dos processos (SILUK et al, 2013).

A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas através da contabilidade das empresas. No entanto, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de

clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros (CALLADO et al, 2008).

2.3 Indicadores de Desempenho: ferramenta de gestão

Os sistemas de avaliação de desempenho são fundamentais para a gestão eficiente das organizações de maneira a refletir as áreas operacionais, dessa forma os KPIs devem indicar o desempenho de determinadas áreas e emitir informações a fim de avaliar suas posições no mercado (ROSSI, 2014). Deverão refletir as principais áreas funcionais das organizações, com enfoque no atendimento dos principais objetivos estratégicos e permitindo uma visão sistêmica do desempenho (FISCHMANN; ZILBER, 2002).

Os KPIs são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas. Tais indicadores permitem o acompanhamento e alcance das metas e, dessa forma tornando-se identificação dos avanços no empreendimento, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança (PEREIRA; NETO, 2014).

Indicadores sempre estão ligados às metas estratégicas, pois a partir dele é possível verificar se a empresa está tomando as medidas necessárias para alcançar suas metas estratégicas (CARMO, 2016). Devem apresentar os pontos críticos de sucesso de organização. Para isso devem ser revisados e ajustados periodicamente, de acordo com as mudanças industriais, ambientais e econômicas ou capacidade de recursos no processo da cadeia produtiva dos empreendimentos. O processo de desenvolvimento dos indicadores é constante, sendo possível sempre, acrescentar novos que respondam à situação da organização (SILUK et al, 2013).

A discussão relacionada às formas de medida de desempenho nas organizações pode ser dividida em duas perspectivas: a operacional e a estratégica. Na perspectiva operacional, o foco da medição de desempenho está no controle da eficiência operacional de determinada área funcional da empresa (marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, logística, entre outras). Na perspectiva estratégica engloba as informações necessárias para os altos

administradores compreenderem e controlarem o desempenho da organização, bem como decidirem estrategicamente (ROSSI, 2014).

São exemplos de medições e metas, rentabilidade, valor de mercado, lucro por ação (na perspectiva financeira), qualidade, custos, flexibilidade e produtividade (na perspectiva dos processos internos), inovação e educação (na perspectiva do aprendizado e crescimento) e satisfação, retenção, serviços e crescimento (na perspectiva do cliente) (TIMMERMAN, et al 2016).

A definição dos KPIs a serem utilizados faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização (CALLADO, et al 2008).

A medição de desempenho é imprescindível para as empresas a fim de prospectar novas ações e adequar aquelas que não estejam de acordo com os objetivos e metas a serem alcançadas (TIMMERMAN et al, 2016). Os KPIs possibilitam um acompanhamento das mais importantes opções de interesse da companhia e por isso permitem o planejamento de ações que visam às melhorias de desempenho (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013).

Algumas vantagens do uso de KPIs é listada a seguir

- A utilização de indicadores é um meio para verificar a qualidade da *performance* da organização. Eles contribuem para nortear os gestores no processo de tomada de decisão, e principalmente nas estratégias da organização, uma vez que contém informações específicas para fins gerenciais (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013). Servem de apoio administrativo na tomada de decisões organizacionais por serem instrumentos de controle e proporcionam visão dos resultados do negócio e também de cada área específica da organização (BREITENBACH; ALVES; DEIHL, 2010).
- Os indicadores possibilitam às organizações entenderem seus processos, bem como os resultados de suas ações. Os indicadores desejáveis estão ligados às mensurações definidas que, de fato, devem ser consideradas e em que áreas devem ser identificadas as medidas

de desempenho relevantes, que serão adotadas como base para comparação de avaliação (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013). De forma geral eles visam o melhoramento contínuo das atividades de negócio e levam ao estabelecimento de metas mais elevadas.

- Podem ser utilizados em diversas áreas, viabilizando a competitividade do empreendimento e contribuindo para a tomada de decisões estratégicas. Um dos maiores desafios encontrados na era de competitividade está na capacidade de desenvolver uma visão holística do empreendimento, inserindo a empresa às novas demandas do público alvo, através do desenvolvimento de novas tecnologias, novos mercados e um novo método de gerenciamento (SILUK, et al, 2013).
- Podem auxiliar as empresas a tomarem decisões mais coerentes com a sua realidade, diminuindo riscos e incertezas, obtendo um maior conhecimento dos fatores que interferem no sucesso da organização e possam desenvolver melhorias para alavancar seu negócio e maximizar os lucros (SILUK et al, 2013). Os indicadores devem orientar a tomada de decisão na organização, cumprindo duas funções administrativas: planejamento e controle, podendo ser indicadores financeiros e físicos (não financeiros).
- São normalmente classificados em financeiros e não financeiros. Os métodos de mensuração tradicionais de desempenho têm foco interno possuem apenas uma dimensão, o direcionador é o custo, o objetivo é financeiro e o benefício esperado é o controle de custos (ROSSI, 2014). As medidas financeiras levam em conta as demonstrações contábeis, bem como os resultados quantitativos relacionados às vendas, aos custos, à produção, entre outros. Já as não financeiras avaliam aspectos qualitativos relacionados aos clientes, aos funcionários, aos fornecedores, ao mercado e às questões socioambientais (SOUZA, 2011).

As medidas financeiras são as mais tradicionais formas de avaliar o desempenho organizacional, pois os indicadores financeiros são de fácil mensuração e controle (SOUZA, 2011). Os indicadores econômicos incluem aspectos

relacionados ao impacto dos recursos financeiros em relação às áreas. Estes indicadores abrangem também questões relacionadas às remunerações pagas aos empregados e valores recebidos de clientes, dentre outros. O desempenho financeiro é fundamental para compreender uma organização e sua própria sustentabilidade (HŘEBÍČEK, J. et al.2012).

2.4 Indicadores Chave de Desempenho em Alimentos e Bebidas

Foram encontrados estudos relacionados a KPIs no setor de A&B bastante difusos com nomenclaturas e classificações divergentes. Dessa forma optou-se por apresentar aqueles apresentados por revistas especializadas em gestão de A&B, bem como autores do setor.

O portal *Profitable Hospitality* (2016) propõe os principais indicadores de desempenho para restaurantes, cafés, catering, clubes e hotéis (Quadro 9).

Área	Indicadores Chave de Desempenho
Gestão de Pessoas	Percentual do Custo salarial em relação às vendas Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas Horas totais de trabalho em relação às vendas Despesas de mão de obra Taxa de absenteísmo por doença Turnover da equipe Duração média do emprego Pagamento médio por hora trabalho
Gestão da Cozinha	Percentual semanal de custo dos alimentos em relação a vendas Percentual dos custos totais de alimentos em relação às vendas Percentual do custo de alimentos por cliente Produtividade de cozinha em relação às vendas Custo de Horas de trabalho de cozinha em relação às vendas Valor de estoque Custos de uniformes de cozinha
Salão e Gestão do Restaurante	Vendas Totais por cliente (Ticket médio) Número de clientes atendidos Venda de A&B por cliente Eficiência de assentos Análise ticket médio Custo de Uniformes Percentual do custo de colaboradores de salão em relação às vendas Custos de hora trabalhada por colaboradores de salão Satisfação do cliente Taxa de absenteísmo

	RevPASH ⁸ - receita por hora de assento disponível
Gestão de Bar e Adega	Vendas por cliente Lucro bruto sobre as vendas Média do Lucro percentual sobre as vendas Valor de estoque Rotatividade de produtos Custo do estoque Discrepâncias de Venda/Estoque
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	Número de clientes Tíquete médio Vendas por cliente Custos de marketing e publicidade Menções da imprensa Taxas de respostas Reservas Taxa de conversão sobre inquérito de vendas
Gestão de finanças e Administração	Posição bancária Discrepância entre estoque real / sistêmico Total de contas pagas Total de contas a pagar Impostos devidos Vendas e custos (Custos como percentual de vendas) Custos de trabalhos administrativos Eficiência de tecnologias computacionais

Quadro 9 – Indicadores Chave de Desempenho - Profitable Hospitality

Fonte: Profitable Hospitality (2016)

Nota: Traduzido pela autora

Os KPIs apresentados no quadro 9 são relevantes para se obter uma visão detalhada como foco em processos. Alguns deles são observados por autores brasileiros tais como *Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas* e *Percentual dos custos totais de alimentos em relação às vendas*. Apesar da lista apresentada pelo *Profitable Hospitality* ser bastante abrangente e atender ao mercado brasileiro foram observados alguns itens faltantes tais como *Prime Cost* e *Índice de Lucratividade*. O desempenho de rentabilidade de medição é extremamente importante, pois é uma forma de compreender a lucratividade do empreendimento e lucratividade por cliente. A utilização de KPIs contribui para identificar qualquer problema na gestão do empreendimento, sendo estes índices relevantes para a área de restaurantes.

Outro KPI relevante para o setor de A&B que não foi apresentado referente ao processo de fichas técnicas (documento contendo todas as informações de preparo e

⁸ **RevPash** é a sigla do termo em inglês: "Revenue Per Available Seat Hour" e é usado para medir a relação receita/lucro de cada assento disponível por hora (THE FORK MANAGER, 2017)

custo de um prato) que contempla Margem de lucratividade e *Mark-Up* por produto de venda.

Um dos KPIs apresentados no quadro 6 extremamente relevante para o mercado de A&B é análise do ticket médio que permite compreender a dinâmica de vendas e pode ser acompanhado de três maneiras a partir do cliente, a partir do volume total de venda e por vendedor. Com esses três índices, é possível verificar o desempenho do setor e identificar ações capazes de melhorar os resultados ou procedimentos/etapas que precisam ser otimizados.

No estudo realizado por Valador (2015), referente os indicadores chave de desempenho utilizados para o setor de A&B na área de hotelaria foram elencados os indicadores apresentados no Quadro 10.

Área	Indicadores Chave de Desempenho
Gestão de Colaboradores	Horas totais trabalhadas Taxa de <i>Turnover</i> ou Rotatividade do Pessoal Custos salariais como uma percentagem das vendas Horas de formação proporcionadas (por ano) por funcionário Taxa de absentismo Nível de qualificação dos funcionários Nível de Satisfação dos funcionários Nível de motivação dos funcionários
Gestão de Cozinha	Rotação de produtos " <i>turnover</i> de produtos" Estoque Mínimo Consumo Produtos em Estoque Diferença de Inventários Fichas Técnicas Método ABC Custo de Alimento destinado a colaboradores Custo Médio Ponderado (CMP) Consumo médio por refeição <i>Food Cost</i> Preço de Venda Mark up Índice de popularidade de um prato Índice de rentabilidade Melhor (e Pior) item de venda e os lucros
Gestão do Restaurante	Venda por pessoa Número de clientes atendidos Venda de A&B por pessoa Índice de rotatividade de mesas <i>Análise Basket</i> Satisfação do cliente

	RevPASH ⁹
Gestão do Bar e Garrafeira	Vendas por pessoa Lucro bruto sobre as vendas Lucro médio sobre as vendas Percentual de Lucro médio sobre as vendas Valor de estoque Rotatividade de estoque

Quadro 10 – Indicadores Chave de Desempenho – Valador

Fonte: Valador (2015)

O sucesso do empreendimento depende essencialmente da estratégia e objetivos traçados. Dessa forma, o setor de A&B deve atender à melhoria constante da satisfação do cliente e à eficiência operacional. Os KPIs apresentados por valor refletem esta preocupação, em especial no que se refere à satisfação do cliente e gestão da cozinha.

O volume das vendas constitui um elemento importante de avaliação em qualquer tipo de empreendimento. Ao avaliar os indicadores relacionados Gestão da Cozinha apresentados por Valador (2015), é possível observar o volume de vendas de produtos, correlacionando os mesmos à popularidade e custos. Dessa forma a tomada de decisão para itens que permanecem no cardápio, bem como sua rentabilidade são importantes para avaliação do restaurante.

O custo das matérias-primas e as despesas com o pessoal constituem, por outro lado, as componentes principais dos custos elevados das operações de alimentação e bebidas. Podem ser apontados como causa de custos elevados das A&B (CMV), os seguintes itens: (a) Compra incorreta; (b) O desperdício e a deterioração; (c) A produção excessiva; (d) O desvio dos produtos; (e) precificação incorreta (VALADOR, 2015). Os KPIs permitem avaliar continuamente a posição e evolução de uma determinada atividade/processo que é desenvolvido no restaurante.

Um indicador relevante apresentado por Valador (2015) também apresentado por Braga (2008) trata-se do índice de rotatividade de restaurantes. A rotatividade de assente mede a rotatividade de pessoas por assentos em relação à disponibilidade total em determinado período, tal indicador é pertinente para avaliação da operação do restaurante e foi apresentado na Tabela 2.

⁹ ResvPASH - RevPash é a sigla do termo em inglês: "Revenue Per Available Seat Hour" e é usado para medir a relação receita/lucro de cada assento disponível por hora (THE FORK, 2017)

Em 2010 foram realizados estudos pela *Smart KPIs*, considerada uma das maiores bases de dados de indicadores chaves de desempenho mundial, e apresentados os 25 indicadores mais utilizados no setor de A&B. (Quadro 11).

Categoria	Indicadores Chave de Desempenho
Comentários dos clientes	# Reclamações por pedido de restaurante
Comentários dos clientes	% Clientes satisfeitos com o tempo para ser servido
Comentários dos clientes	% Comissão recebida
Comentários dos clientes	% Feedback positivo dos clientes
Cumprimento da qualidade	# Homologação da qualidade do produto
Cumprimento da qualidade	% Restaurantes que aplicam princípios de gerenciamento do processo de compra
Cumprimento da qualidade	% Restaurantes que aplicam princípios de planejamento de menu
Cumprimento da qualidade	% Restaurantes que aplicam princípios de segurança no local de trabalho e saneamento
Gerenciamento de custos	% Custos de alimentos em relação vendas às
Gerenciamento de custos	% Perda de alimentos
Gerenciamento de custos	% Perda de bebidas
Ocupação	# Clientes
Ocupação	# Convidados por mesa
Ocupação	% Mesas reservadas
Ocupação	% Reservas canceladas
Ocupação	% Taxa de absenteísmo do serviço de alimentação
Receita	\$ Quantidade de receita de jantar
Receita	\$ Receita por hora de assento disponível (RevPASH)
Receita	\$ Receita por mesa
Receita	\$ Receita por metro quadrado disponível (RevPAM)
Serviço	# Mesas servidas por garçom
Serviço	# Novos itens do menu
Serviço	# Tempo de atendimento por mesa
Serviço	% Custo de equipe de salão
Serviço	% Indisponibilidade de itens de menu

Quadro 11 – Indicadores Chave de Desempenho – Smart KPIs

Fonte: Smart KPIs (2010)

Nota: Traduzido pela autora

Os KPIs apresentados acima são menos relevantes para o mercado brasileiro, itens como % **Mesas reservadas**, % **Reservas canceladas** e % **Taxa de absenteísmo do serviço de alimentação normalmente** não são observados no mercado de A&B no Brasil considerando que na maior parte dos estabelecimentos o cliente não costuma efetuar reservas. Outro KPI que é irrelevante para o mercado é percentual de comissionamento recebido, tendo em vista que este valor é pré-estabelecido em restaurantes que possuem serviço de mesa.

Os autores acima não mencionaram o KPI *Prime Cost* apresentado por Parsa (2011) e Fonseca (2004), a qual é bastante utilizada no mercado brasileiro. A partir

dos KPIs apresentados a pesquisadora propõe a síntese de indicadores utilizados a seguir:

Área	Indicadores Chave de Desempenho
Gestão de Pessoas	Percentual do Custo salarial em relação às vendas Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) Horas totais de trabalho em relação às vendas Taxa de absenteísmo por doença Duração média do emprego Pagamento médio por hora trabalho Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal Horas de formação proporcionadas (por ano) por funcionário Nível de qualificação dos funcionários Nível de Satisfação dos funcionários Nível de motivação dos funcionários
Gestão da Cozinha	Percentual semanal de custo dos alimentos em relação a vendas Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV) Percentual do custo de alimentos por cliente Produtividade de cozinha em relação às vendas Custo de Horas de trabalho de cozinha em relação às vendas Valor de estoque Custos de uniformes de cozinha Rotação de produtos “turnover de produtos” Estoque Mínimo Produtos em Estoque Diferença de Inventários Fichas Técnicas Método ABC Custo de Alimento destinado a colaboradores Custo Médio Ponderado (CMP) Consumo médio por refeição Preço de Venda Mark up Índice de popularidade de um prato Índice de rentabilidade Melhor (e Pior) item de venda e os lucros Percentual de desperdício de alimentos Receita por período de atendimento
Salão e Gestão do Restaurante	Vendas Totais por cliente (Ticket médio) Número de clientes atendidos Venda de A&B por cliente Eficiência de assentos Análise ticket médio Custo de Uniformes Percentual do custo de colaboradores de salão em relação às vendas Custos de hora trabalhada por colaboradores de salão Taxa de absenteísmo RevPASH - receita por hora de assento disponível

	<p>Receita por número de mesas Receita por metro quadrado disponível (RevPAM) Venda por pessoa Número de clientes atendidos Eficiência de rotatividade de mesas Satisfação do cliente Novos itens do menu Tempo de atendimento por mesa Percentual de indisponibilidade de itens de menu</p>
Gestão de Bar e Adega	<p>Vendas por cliente Lucro bruto sobre as vendas Média do Lucro percentual sobre as vendas Valor de estoque Rotatividade de produtos Custo do estoque Discrepâncias de Venda/Estoque Percentual de Lucro médio sobre as vendas Rotatividade de estoque Percentual de perda de bebidas</p>
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	<p>Número de clientes Tíquete médio Vendas por cliente Custos de marketing e publicidade Menções da imprensa Taxas de respostas Reservas Taxa de conversão sobre inquérito de vendas Reclamações por pedido de restaurante Percentual de clientes satisfeitos com o tempo para ser servido Percentual de Feedback positivo dos clientes</p>
Gestão de finanças e Administração	<p>Posição bancária Discrepância entre estoque real / sistêmico Total de contas pagas Total de contas a pagar Impostos devidos Vendas e custos (Custos como percentual de vendas) Custos de trabalhos administrativos Eficiência de tecnologias computacionais <i>Prime Cost</i> Índice de Lucratividade Geral</p>
Gestão de Qualidade	<p>Qualidade do produto Aplicação dos princípios de gerenciamento do processo de compra Aplicação dos princípios de planejamento de menu Aplicação dos princípios de segurança no local de trabalho e saneamento</p>

Quadro 12 – Síntese dos KPIs selecionados na literatura

Fonte: elaborado pela autora.

2.5 Síntese do Capítulo

O presente capítulo apresentou os conceitos relacionados à avaliação de desempenho e sua importância para o processo de gestão. As medidas de desempenho englobam informações necessárias para os administradores compreenderem e controlarem o desempenho da organização. Avaliar o desempenho das organizações obedece a um processo de escolha dos indicadores, estabelecendo parâmetros de comparação para a conclusão e posteriormente a tomada de decisões.

Os chamados indicadores de desempenho são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, tais indicadores permitem o acompanhamento e alcance das metas, visam o melhoramento contínuo das atividades de negócio e levam ao estabelecimento de metas mais elevadas. Foram apresentados os principais KPIs utilizados no segmento de restaurantes de acordo com a literatura com foco em avaliação e desenvolvimento dos empreendimentos do setor.

Considerando que o setor é composto por aproximadamente 99% de empreendimentos de micro e pequeno porte foram apresentados o perfil de empresas PMEs com o propósito de contextualizar o leitor referente os problemas de gestão encontrados. Dentre as principais dificuldades de gestão apresentadas observa-se que Um dos maiores problemas das micro e pequenas empresas é que, geralmente, são pequenas demais para sustentar a administração de que necessitam. Falta de planejamento, gestão deficiente, e administração pouco profissional, também foram destacados como elementos que causam o fechamento de empresas PMEs.

Dessa forma é necessário adaptar os KPIs selecionados anteriormente para a realidade das PMES. Com esse intuito uma lista inicial foi elaborada que, posteriormente será submetida a especialistas da área (juízes) que contribuirão para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa. A lista por área da gestão é como segue:

Área	Indicadores Chave de Desempenho
Gestão de Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) 2. Pagamento médio por hora trabalho 3. Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal 4. Nível de Satisfação dos funcionários
Gestão da Cozinha	<ol style="list-style-type: none"> 5. Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV) 6. Valor de estoque 7. Rotação de produtos “turnover de produtos” 8. Estoque Mínimo 9. Fichas Técnicas 10. Consumo médio por refeição 11. Melhor (e Pior) item de venda e os lucros 12. Percentual de desperdício de alimentos
Salão e Gestão do Restaurante	<ol style="list-style-type: none"> 13. Vendas Totais por cliente (Ticket médio) 14. Número de clientes atendidos 15. Receita por número de mesas 16. Satisfação do cliente
Gestão de Bar e Adega	<ol style="list-style-type: none"> 17. Vendas por cliente 18. Rotatividade de produtos 19. Percentual de Lucro médio sobre as vendas
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	<ol style="list-style-type: none"> 20. Número de clientes 21. Vendas por cliente 22. Custos de marketing e publicidade 23. Tempo para ser servido 24. Percentual de Feedback positivo dos clientes
Gestão de finanças e Administração	<ol style="list-style-type: none"> 25. Preço de Venda 26. Controle de Compras 27. Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber) 28. Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (<i>Prime Cost</i>) 29. Índice de Lucratividade
Gestão de Qualidade	<ol style="list-style-type: none"> 30. Qualidade do produto 31. Planejamento de menu 32. Segurança no local de trabalho e saneamento

Quadro 13 – Indicadores enviados aos Juízes da área de Restaurante.

Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, como já apontado nas proposições da pesquisa, tais indicadores são baseados em uma abordagem científica e acadêmica, dessa forma considerando o gestor brasileiro de restaurantes PMEs, que não possui formação específica na área pode não compreender tais indicadores contextualizados dessa maneira.

Com base nos argumentos apresentados neste capítulo e na experiência da pesquisadora que também é consultora para gestão de restaurantes pode-se elencar as 3 proposições desta pesquisa:

(a) os gestores de restaurantes apresentarão como indicadores mais relevantes para o sucesso do negócio CMV (Custo da Mercadoria Vendida), CMO (Custo da Mão de Obra), *Prime Cost* e Índice de Lucratividade;

(b) Os grupos de indicadores da área de gestão de finanças e administração serão considerados os mais relevantes para o de sucesso do empreendimento;

c) Os gestores terão resistência em falar sobre seus negócios dificultando a coleta de dados.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo do trabalho são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o presente estudo e atender aos seus objetivos. Serão evidenciados aspectos com o tipo de pesquisa, o tipo de questionário utilizado na coleta de dados, e elaboração dos itens para construção da escala que irá mensurar o nível de relevância dos indicadores chaves de desempenho na avaliação dos restaurantes, a condução das pesquisas realizadas e os procedimentos para análise de dados.

3.1 Considerações metodológicas gerais

Um dos propósitos gerais da pesquisa acadêmica é gerar e desenvolver teoria. Sendo assim, conseqüentemente a pesquisa acadêmica procurar aprofundar conhecimentos em uma determinada área do saber. As questões propostas em pesquisas acadêmicas devem pautar-se inicialmente em um levantamento bibliográfico que normalmente é identificado por pesquisa bibliográfica (TOLEDO, 2012).

De forma geral a ciência busca dar respostas aos problemas que se lhe apresentam através de uma investigação sistemática referente a determinados assuntos, visando a obtenção de novas informações e/ou reorganizar as informações já existentes sobre um problema específico e bem definido. Assim sendo, há três características de uma atividade de pesquisa: (1) busca de respostas para problemas; (2) investigação sistemática; (3) busca e reorganização de informações (APOLINÁRIO, 2004).

Nesse sentido, Gil (2006) define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Ao considerar a pesquisa com investigação sistemática é necessário planejar e organizar o processo de pesquisa (VILAÇA, 2010). Entretanto, pode-se distinguir entre pesquisa pura que busca o progresso da ciência sem a preocupação direta com sua aplicabilidade e pesquisa aplicada, que apresenta alguns pontos da pesquisa pura, no entanto tem como característica fundamental a aplicação e utilizações práticas do conhecimento (GIL, 2006). As pesquisas aplicadas exigem e partem de estudos teóricos, no entanto, a

teoria não deve ser considerada como aspecto restrito às pesquisas bibliográficas. (VILAÇA, 2010).

De acordo com a natureza da pesquisa, é importante determinar as técnicas metodológicas que serão empregadas durante o processo de coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões.

Com relação às técnicas metodológicas os estudos podem ser classificados como qualitativos, quantitativos ou mistos. Em relação a pesquisa qualitativa, encontram-se variados tipos de investigação, apoiados em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica, tais como o interacionismo simbólico, a etnometodologia, o materialismo dialético e a fenomenologia. (GODOY, 1995).

A pesquisa quantitativa dá uma descrição numérica á tendências atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela. Os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, assim como questões abertas e fechadas, com formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, incluindo análises estatísticas e análises textuais (CRESWELL, 2007).

3.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi pautada em duas fases, sendo a primeira exploratória bibliográfica e a segunda descritiva. Por se tratar de uma pesquisa fundamentada em fatos empíricos e descrever uma situação existente, optou-se por uma pesquisa exploratória caracterizada como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Segundo Gil (2006), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, considerando a formulação de problemas mais precisos. Neste sentido, o autor ressalta que esta tipologia de pesquisa, tende a proporcionar uma visão geral e aproximar o pesquisador acerca de determinado fato.

A fase exploratória contemplou a pesquisa bibliográfica, onde se realizou a revisão de literatura para: Restaurantes, Alimentos e Bebidas, PME e Indicadores Chave de Desempenho. Possibilitando assim, a elaboração dos capítulos teóricos, que possibilitará correlacionar às variáveis de pesquisa aos objetivos do estudo. Esta

fase indicou que não existe um questionário ou roteiro de entrevista desenvolvido; assim, para seu desenvolvimento foram selecionados os critérios mais citados na literatura especializada sobre o tema, com o propósito de desenvolver um instrumento de pesquisa que atendesse aos objetivos da dissertação.

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2006). Na fase descritiva do estudo foram aplicados os questionários para compreender a concepção dos gestores de restaurantes com foco no nível de importância dos indicadores de desempenho durante o processo de avaliação de empreendimento do setor de A&B.

3.3 Plano Amostral e Universo Pesquisado

O Brasil tem atualmente 6,4 milhões de estabelecimentos empresariais, sendo que 99% deles são de micro e pequenas empresas. É estimado que o volume de bares e restaurantes no Brasil seja de aproximadamente 1 milhão, sendo assim há uma média de 180 bares e restaurantes por cidade do país (ABRASEL, 2015).

Para este estudo optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, pois a pesquisadora selecionou os elementos que responderam ao estudo. O plano amostral deste estudo é formado por gestores de bares e restaurantes brasileiros com foco em pequenas e médias empresas, a abordagem aos empreendedores foi efetuada a partir do envio de questionário desenvolvido via plataforma Google Docs por e-mail.

Os gestores respondentes constituem parte da rede de contatos da pesquisadora e também foram observados os gestores associados na Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), grupo de empreendedores do Sebrae e contatos da Aregala Brasil (Associação de Restauradores Gastronômicos da América do Mundo no Brasil).

3.4 Estratégia de pesquisa

Para o presente estudo foi utilizado o método de pesquisa quali-quantitativa, mesclando ambas as técnicas. O método de pesquisa qualitativa foi utilizado para a

elaboração do questionário final de pesquisa, o qual foi analisado com base no método quantitativo. De maneira geral, o estudo subdivide-se em quatro etapas descritas a seguir:

A primeira etapa do estudo contemplou a pesquisa bibliográfica, onde se realizou a revisão que possibilitou a elaboração dos capítulos teóricos, bem como a correlação entre as variáveis de pesquisa aos objetivos do estudo.

Na segunda foram desenvolvidas entrevistas com roteiro pré-definido (APENDICE A) com três especialistas da área de A&B para definição do questionário de pesquisa a ser desenvolvido junto aos gestores de restaurantes (APENDICE B).

A entrevista tem sido um procedimento de coleta de dados amplamente utilizado em pesquisas. No entanto para alguns pesquisadores ela é designada como um método; para outros, um instrumento de pesquisa; e, para outros, uma técnica (MANCINI, 2012). As entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, e sistemas classificatórios de universos específicos, mais ou menos bem delimitados (DUARTE, 2004). Nesse sentido, esta etapa foi bastante útil no sentido de avaliar os principais indicadores chave de desempenho do setor de A&B.

A terceira etapa do estudo utilizou como base o roteiro resultante da etapa anterior para desenvolvimento de um questionário enviado aos gestores de restaurantes com base na plataforma Google Docs utilizando uma escala tipo Likert de 7 pontos (discordo totalmente até concordo totalmente), considerando o nível de importância dos principais indicadores chave de desempenho do setor de A&B para avaliação em restaurantes.

Na quarta etapa do estudo foram efetuadas a avaliação e análise dos resultados. Os dados foram tratados pelo software SPSS, com o objetivo de avaliar a correlação entre os indicadores-chaves de desempenho e sua influência na avaliação dos restaurantes.

De maneira geral, esta pesquisa pode ser classificada como mostrada no quadro 14.

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Questão de Pesquisa	Quais são os indicadores de desempenho mais relevantes para a avaliação de desempenho dos restaurantes PMEs de acordo com seus

	gestores e o proposto pela literatura sobre o tema?
Quanto ao tipo de pesquisa	Exploratória e Descritiva
Quanto aos procedimentos	Método Misto (Quali-Quanti)
Quanto aos fatores	Pesquisa Bibliográfica seguida de pesquisa de campo
Quanto a forma de abordagem	Roteiro de entrevista para delimitação do instrumento de pesquisa e Pesquisa Quantitativa
Quanto ao instrumento de pesquisa	Questionário estruturado
População	Restaurantes (Aproximadamente 1 milhão de estabelecimentos)
Amostra	Gestores da rede de contatos da pesquisadora, associados da Abrasel e contatos da Aregala Brasil
Período de coleta	Setembro-Novembro de 2017
Análise de dados	Análise exploratória a partir do software SPSS
Fontes de Pesquisa bibliográfica	Artigos científicos, livros, artigos de mercado disponíveis na <i>internet</i> .
Desafio	Propor uma análise inédita de critérios de avaliação de qualidade em restaurantes

Quadro 14 - Delineamento da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

3.5 Instrumento para a coleta de dados

Para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica metodológica *snowball* (“Bola de Neve”) para delimitação do instrumento de pesquisa pelos especialistas (juízes). Para este estudo optou-se pelo desenvolvimento de um instrumento de pesquisa inédito que tomou forma a partir de entrevistas em profundidade com especialistas do setor de A&B.

Este processo metodológico é uma possibilidade para a execução de trabalho de pesquisa em campo. Tal método trata-se de uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais nas quais os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e, assim, sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (CRNKOVIC, 2012).

Para a validação dos indicadores chave mais relevantes dentro do processo de avaliação de desempenho de bares e restaurantes que se pretende avaliar neste trabalho foram consultados 3 especialistas da área de A&B (Apêndice A). Os KPIs apresentados aos especialistas do setor foram consultados a partir a literatura e estão apresentados no quadro 13.

As entrevistas com os especialistas do setor ocorreram da seguinte forma: o primeiro especialista consultado recebeu a lista de 32 KPIs e julgou a relevância dos indicadores para o processo de gestão de restaurantes PMEs, o seguinte recebeu uma segunda lista filtrada de acordo com o anterior e assim sucessivamente. Ao final do processo foram utilizados o KPIs destacados pelos juízes para o instrumento de pesquisa junto aos gestores de restaurantes. Esta etapa teve como foco a verificação dos KPIs mais relevantes para avaliação dos resultados de restaurantes.

Para interrogar os respondentes, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa composto de 35 variáveis e baseado na escala Likert, com 7 pontos. O desenvolvimento do instrumento foi baseado na revisão da literatura e na avaliação de três especialistas, que analisaram a sua versão prévia e fizeram sugestões. O instrumento de coleta de dados disponível no Apêndice B, de maneira geral, está estruturado da seguinte forma:

Parte I	Identificação do nível de importância dos indicadores chaves de desempenho
Parte II	Perfil sócio econômico do empreendimento e do gestor

Quadro 15 - Instrumento de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Todos os indicadores incluídos nesta pesquisa foram mensurados a partir de estudos e pesquisas anteriores, lembra-se que devido à falta de pesquisa empíricas anteriores, as proposições da pesquisa aqui se aplicam. O quadro 16 apresenta os indicadores que compuseram o instrumento da coleta.

Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO)	GEST_PESSOAS01
Pagamento médio por hora trabalho	GEST_PESSOAS02
Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal	GEST_PESSOAS03
Couverts por funcionário / Por hora-trabalho / CMO por couvert	GEST_PESSOAS04
Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO	GEST_PESSOAS05
Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV)	GEST_COZINHA01
Valor de estoque	GEST_COZINHA02
Rotação de produtos "turnover de produtos"	GEST_COZINHA03
Estoque Mínimo	GEST_COZINHA04
Fichas Técnicas / Preço de Venda	GEST_COZINHA05
Percentual de desperdício de alimentos	GEST_COZINHA06
Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio)	GEST_SALAO01
Ticket médio por colaborador	GEST_SALAO02
Percentual de clientes 'return visit' sobre o total	GEST_SALAO03
Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão)	GEST_SALAO04
Número de clientes atendidos	GEST_SALAO05
Índice de rotatividade	GEST_SALAO06
Percentual de comissão pago por receita total	GEST_SALAO07
Satisfação do cliente	GEST_SALAO08
Vendas por cliente	GEST_BAR01
Percentual do custo de bebidas sobre as vendas	GEST_BAR02
Percentual de Lucro médio sobre as vendas	GEST_BAR03
Custos de marketing e publicidade	GEST_MKT01
Percentual de novos cliente sobre o número total de clientes	GEST_MKT02
Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas	GEST_MKT03
Percentual de Feedback positivo dos clientes	GEST_MKT04
Controle de Compras	GEST_ADM01
Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber)	GEST_ADM02
Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (Prime Cost)	GEST_ADM03
Engenharia de Cardápio	GEST_ADM04
DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício	GEST_ADM05
Índice de Lucratividade	GEST_ADM06
Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação	GEST_QUALIDADE01
Planejamento de menu	GEST_QUALIDADE02
Segurança no local de trabalho	GEST_QUALIDADE03

Quadro 16 – Indicadores de Desempenho avaliados na pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora

3.6 Coleta de dados e procedimentos operacionais

O método escolhido para coleta de dados foi *survey*, em função das características da pesquisa (é um método para obter informações baseadas no questionamento aos respondentes, geralmente de forma estruturada). A coleta da pesquisa ocorreu por formulário de autopreenchimento (Google Docs) junto aos gestores de restaurantes. O período de coleta selecionado foi de 10 de setembro a 15 de novembro de 2017. O questionário aplicado foi estruturado da seguinte forma: inicialmente os gestores foram consultados em relação aos indicadores-chaves de desempenho e o nível de importância dos KPIs para a gestão do empreendimento, na sequência foram apresentadas questões para compreender o perfil dos respondentes.

3.7 Plano de Análise dos dados

As técnicas de análise de dados variam conforme a natureza da pesquisa (qualitativa ou quantitativa) (MALHOTRA, 2006). Os dados serão analisados por meio de análise fatorial que é composta por um conjunto de técnicas estatísticas que tem como objetivo explicar a correlação entre variáveis observáveis, simplificando os dados por meio da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Nesse sentido, Malhotra (2006, p. 548) ressalta que: “A análise fatorial é um nome genérico que denota uma classe de procedimentos utilizados essencialmente para redução e resumo dos dados”. Para o autor a análise fatorial é utilizada para identificar dimensões latentes, com o objetivo de se explicar as correlações que existem entre um conjunto de variáveis. Um fator é uma dimensão subjacente que tem como objetivo explicar as correlações existentes em um conjunto de variáveis (MALHOTRA, 2006).

A escolha da análise fatorial está relacionada, principalmente, ao problema de pesquisa considerando que a análise fatorial pode identificar a estrutura de relações entre variáveis ou respondentes, examinando as correlações entre as variáveis (HAIR et al., 2005).

Hair et al (2005) definem análise fatorial como uma técnica que busca analisar os padrões de relações complexas multidimensionais. Para análise dos dados será

utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences), que possibilitará o uso da análise fatorial exploratória para os dados coletados.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pela elaboração da pesquisa de campo. Conforme mencionado anteriormente o questionário foi estruturado em sete grupos de indicadores, relacionados à gestão do empreendimento restaurantes PMEs conforme sugerido pela literatura e adaptado para os fins da dissertação: (1) Gestão de Pessoas; (2) Gestão de Cozinha; (3) Gestão de Salão; (4) Gestão de Bar e Adega; (5) Gestão de Marketing e Vendas; (6) Gestão Administrativa e Financeira e (7) Gestão de Qualidade. Em cada grupo havia alguns indicadores que deveriam ser mensurados em escala de 1 a 7 em relação ao seu nível de importância para a gestão do empreendimento.

4.1 Perfil da Amostra

A coleta de dados enfrentou grandes dificuldades para atingir uma cobertura significativa de restaurantes, embora a amostra possa ser considerada suficiente para a proposta de apresentar um instrumento que seja capaz de medir o grau de conhecimento e uso de KPIs por restaurantes PMEs. O tempo previsto para a coleta, inicialmente estipulado em 30 dias para coleta eletrônica teve que ser ampliado em mais 30 dias nos quais ocorreu a coleta presencial pela pesquisadora.

Acredita-se que tal fato se deve principalmente a ausência de percepção sobre a importância de uma abordagem profissionalizada da gestão. Muitos dos gestores não observaram a relevância do estudo. É importante ressaltar que a pesquisadora, principalmente durante a coleta pessoal, observou que muitos dos gestores desconheciam tais indicadores e se sentiam desconfortáveis em responder à pesquisa.

A amostra final da pesquisa consistiu em 49 gestores de restaurantes subdivididos entre os seguintes segmentos: 4 bares; 1 bistrô; 3 Cafeterias; 1 Casa de Espetos; 2 Casas de Sucos e Vitaminas; 3 Choperias; 1 Consultora; 1 Escola de Gastronomia; 1 Food Truck; 2 Hamburguerias; 2 Lanchonetes; 3 Padarias; 1 Pastelaria; 2 Pizzarias; 11 Restaurantes a la Carte; 10 Restaurantes Buffets e 1 Tratoria. Desse total, 21 questionários (43%) foram respondidos a partir da visita presencial da pesquisadora nos bairros da zona Sul da cidade de São Paulo.

É importante destacar que dois respondentes atuaram anteriormente na gestão de restaurantes, estando aptos para contribuir com a pesquisa. No entanto, um deles atua como consultor e outro como docente na área de A&B

Os respondentes estavam localizados em sua maioria na cidade de São Paulo - 43 respondentes (87%), os demais respondentes estão localizados nas cidades de Mogi das Cruzes; Santo André; Ribeirão Preto, Santos, São Caetano do Sul e Vitória do Espírito Santo.

Dentro os respondentes da cidade de São Paulo, foram observados os seguintes bairros: Lauzane Paulista (01); Centro (01); Ipiranga (01); Aclimação (01); Brooklin (01); Butantã (01); Campo Belo (01); Consolação (01); Itaim Bibi (06); Jd. Paulista (01); Moema (03); Pinheiros (01); Tatuapé (01); Vila Madalena (11); Vila Mariana (02); Vila Olímpia (06); Saúde (01) e Pacaembu (01). Dois dos respondentes da cidade de São Paulo não apresentaram o bairro em que estavam localizados.

Em relação ao tempo de funcionamento dos estabelecimentos dos respondentes observou-se uma média de 9 anos de atividade, no entanto o quadro 17 apresentado os resultados detalhados:

Tempo de Funcionamento	Número de Empreendimentos
0 a 4 anos	24
5 a 10 anos	10
10 a 20 anos	7
20 a 30 anos	5
Mais de 30 anos	2

Quadro 17 - Tempo de Funcionamentos dos Empreendimentos

Fonte: dados da pesquisa

4.2 Análise fatorial exploratória do modelo

A análise fatorial exploratória busca sintetizar, ou seja, reduzir o número de variáveis observadas em fatores (combinação das variáveis originais propostas). Observa-se o conjunto de dados para verificar se as variáveis estão inter-relacionadas. De fato, seu objetivo é encontrar uma medida explícita para fatores implícitos (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Para os fins desta análise serão consideradas a elaboração de uma matriz de correlações, extração dos fatores iniciais, assim como a determinação do número de fatores que a amostra indica, a rotação dos fatores e sua interpretação.

Os dados foram tabulados e submetidos a análise fatorial exploratória, com rotação pelo método oblíquo, extração pelo método de componentes principais, com supressão de valores abaixo de 0,350 para a criação do modelo.

No quesito da correlação entre as variáveis, o teste de esfericidade de Bartlett (*Bartlett Test of Sphericity* -BTS) testa a hipótese de que não há correlação entre as variáveis da pesquisa e a população, verificando a identidade desta matriz como igual a 1 com significância estatística de $p < 0,05$.

Por seu lado, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin - KMO mede o quanto a amostra é adequada. O índice KMO varia entre 0 e 1, quanto mais perto de 1 melhor serão os resultados. Os autores variam em relação ao que é indicado como valores aceitáveis e para efeitos dessa dissertação este índice será o de Hair, Anderson & Tatham (1987) para quem os valores aceitáveis se encontram entre 0,5 a 1,0 sendo que abaixo de 0,5 inaceitável.

Os resultados obtidos para as duas medidas acima descritas (BTS e KMO) indicam que a análise fatorial é adequada, conforme mostrado no quadro 18.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,679
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1212,977
	Gl	496
	Sig.	,000

Quadro 18 – KMO e BTS
Fonte: dados da pesquisa

O **KMO** de 0,679 mostra que há uma correlação razoável entre as variáveis. O teste de esfericidade de **Bartlett** tem associado um nível de significância de 0,000 o que leva a rejeição da hipótese da matriz de correlações na população ser a identidade, para qualquer p , mostrando, portanto que existe correlação entre algumas variáveis.

A medida de adequação da amostra *Measure of Sampling Adequacy* – MSA ou Matriz de Medida de Adequação da Amostra é conhecida como matriz anti-imagem de correlações. Ela mostra os valores negativos que devem ser eliminados do modelo. O número de variáveis eliminadas individualmente pela matriz MSA foi de 03 (três):

GEST_QUALIDADE 01 (Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação) → 0,235; GEST_COZINHA06 (Percentual de desperdício de alimentos) → 0,327 e GEST_SALAO03 (Percentual de clientes 'return visit' sobre o total) → 0,302.

O Quadro 19 apresenta os resultados com as variáveis aprovadas

Correlação anti-imagem	GEST_PESSOAS01	,744 ^a
	GEST_PESSOAS02	,784 ^a
	GEST_PESSOAS03	,816 ^a
	GEST_PESSOAS04	,699 ^a
	GEST_PESSOAS05	,608 ^a
	GEST_COZINHA01	,655 ^a
	GEST_COZINHA02	,616 ^a
	GEST_COZINHA03	,552 ^a
	GEST_COZINHA04	,709 ^a
	GEST_COZINHA05	,604 ^a
	GEST_SALAO01	,608 ^a
	GEST_SALAO02	,728 ^a
	GEST_SALAO04	,553 ^a
	GEST_SALAO05	,742 ^a
	GEST_SALAO06	,704 ^a
	GEST_SALAO07	,683 ^a
	GEST_SALAO08	,618 ^a
	GEST_BAR01	,513 ^a
	GEST_BAR02	,683 ^a
	GEST_BAR03	,707 ^a
	GEST_MKT01	,639 ^a
	GEST_MKT02	,778 ^a
	GEST_MKT03	,738 ^a
	GEST_MKT04	,682 ^a
	GEST_ADM01	,642 ^a
	GEST_ADM02	,543 ^a
	GEST_ADM03	,760 ^a
	GEST_ADM04	,754 ^a
	GEST_ADM05	,791 ^a
	GEST_ADM06	,754 ^a
	GEST_QUALIDADE02	,706 ^a
	GEST_QUALIDADE03	,540 ^a

Quadro 19 - Matriz de Medida de Adequação da Amostra

Fonte: dados da pesquisa

O cálculo da variância é realizado para definir os fatores estruturantes das variáveis. Neste caso foi realizado o cálculo das comunidades, ou seja, da variância de cada variável com as demais, com base nas correlações. Para a análise fatorial é importante determinar o que é compartilhado e o que não é devido a necessidade de se agrupar os fatores. O Quadro 20 apresenta os resultados.

	Inicial	Extração
GEST_PESSOAS01	1,000	,746
GEST_PESSOAS02	1,000	,800
GEST_PESSOAS03	1,000	,826
GEST_PESSOAS04	1,000	,876
GEST_PESSOAS05	1,000	,813
GEST_COZINHA01	1,000	,810
GEST_COZINHA02	1,000	,894
GEST_COZINHA03	1,000	,778
GEST_COZINHA04	1,000	,871
GEST_COZINHA05	1,000	,787
GEST_SALAO01	1,000	,785
GEST_SALAO02	1,000	,790
GEST_SALAO04	1,000	,894
GEST_SALAO05	1,000	,794
GEST_SALAO06	1,000	,857
GEST_SALAO07	1,000	,845
GEST_SALAO08	1,000	,805
GEST_BAR01	1,000	,783
GEST_BAR02	1,000	,905
GEST_BAR03	1,000	,885
GEST_MKT01	1,000	,797
GEST_MKT02	1,000	,730
GEST_MKT03	1,000	,818
GEST_MKT04	1,000	,873
GEST_ADM01	1,000	,822
GEST_ADM02	1,000	,870
GEST_ADM03	1,000	,802
GEST_ADM04	1,000	,906
GEST_ADM05	1,000	,815
GEST_ADM06	1,000	,845
GEST_QUALIDADE02	1,000	,828
GEST_QUALIDADE03	1,000	,850

Quadro 20 – Comunalidades

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da tabela 4 verifica-se que a solução de 10 fatores explica aproximadamente de 82,81% da variância total. Pode-se também perceber que a maior parte da variância é explicada pelo primeiro fator, aproximadamente 35,17%, o segundo fator é responsável 9,49%, o terceiro 7,39%, o quarto 6,24%, o quinto 5,59%,

o sexto 1,44%, o sétimo 1,35%, o oitavo 1,15%, o nono 1,10% e finalmente o décimo responsável por 1,02% da variância.

Tabela 4 – Total da variância explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	11,254	35,168	35,168	11,254	35,168	35,168	6,435
2	3,036	9,489	44,656	3,036	9,489	44,656	2,488
3	2,365	7,391	52,047	2,365	7,391	52,047	3,494
4	1,997	6,242	58,289	1,997	6,242	58,289	4,003
5	1,788	5,589	63,878	1,788	5,589	63,878	3,974
6	1,441	4,502	68,380	1,441	4,502	68,380	2,342
7	1,354	4,231	72,611	1,354	4,231	72,611	3,695
8	1,149	3,592	76,203	1,149	3,592	76,203	3,888
9	1,095	3,421	79,624	1,095	3,421	79,624	5,664
10	1,021	3,191	82,815	1,021	3,191	82,815	4,637

Fonte: dados da pesquisa

A matriz rotacionada, ou seja, a forma como o fatorial agrupou as variáveis da pesquisa é mostrada no Quadro 21. Foi utilizada a rotação Oblíqua com 61 interações, pois apresentou uma variância explicada de 82%. Ao efetuar a análise a partir do método varimax a variância explicada foi de 77%. Este método rotacional pressupõe-se a existência de correlação entre os fatores, o que habitualmente facilita a interpretação dos dados (PESTANA E GAGEIRO, 2005).

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GEST_COZINHA05	,759									
GEST_PESSOAS03	,749									
GEST_ADM04	,653									
GEST_ADM05	,646									
GEST_MKT03	,484									
GEST_COZINHA02		,760								
GEST_COZINHA03		,531								
GEST_SALAO04			,908							

GEST_SALAO07			,523							
GEST_PESSOAS02				-,804						
GEST_SALAO02				-,776						
GEST_SALAO06					,783					
GEST_SALAO05					,691					
GEST_SALAO08					,526					
GEST_MKT02					,386					
GEST_SALAO01						-,865				
GEST_COZINHA01						-,564				
GEST_QUALIDADE03							,908			
GEST_QUALIDADE02							,499			
GEST_PESSOAS05								-,836		
GEST_PESSOAS04								-,779		
GEST_MKT04									-,836	
GEST_ADM02									-,740	
GEST_ADM01									-,681	
GEST_MKT01									-,624	
GEST_ADM06									-,517	
GEST_PESSOAS01									-,410	
GEST_ADM03									-,407	
GEST_COZINHA04										,865
GEST_BAR01										,642
GEST_BAR02										,579
GEST_BAR03										,551

Quadro 21 – Matriz de Componentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Os alfas de Cronbach mostram se há concordância entre as variáveis e são demonstrados no Quadro 23. Malhotra (2008) sugere a classificação da confiabilidade a partir do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach de acordo com os limites apresentados no quadro 22.

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	< 0,30	$0,3 \leq \alpha < 0,6$	$0,6 \leq \alpha < 0,75$	$0,75 \leq \alpha < 0,90$	> 0,90

Quadro 22 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach

Fonte: MALHOTRA (2008)

Para este estudo serão considerados os grupos com alpha de Cronbach superior a 0,60. Dessa forma pode-se observar que os fatores 2 e 7 foram eliminados.

Fator	Alfa de Cronbach	Número de Variáveis	Status
1	0,871	5	Mantido
2	0,505	2	Eliminado
3	0,697	2	Mantido
4	0,746	2	Mantido
5	0,780	4	Mantido
6	0,680	2	Mantido
7	0,562	2	Eliminado
8	0,650	2	Mantido
9	0,867	7	Mantido
10	0,857	4	Mantido

Quadro 23 – Alfas de Cronbach

Fonte: Dados da pesquisa

A matriz final dos fatores extraídos pela análise fatorial com supressão de valores de 0,35 e após a aplicação do Alpha de Cronbach é apresentada no quadro 24, composta por 8 fatores, os quais foram nomeados tendo como base a revisão teórica.

		Componente							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Avaliação de Resultados	GEST_COZINHA05	,759							
	GEST_PESSOAS03	,749							
	GEST_ADM04	,653							
	GEST_ADM05	,646							
	GEST_MKT03	,484							
Receita	GEST_SALAO04		,908						
	GEST_SALAO07		,523						
Atendimento	GEST_PESSOAS02			-,804					
	GEST_SALAO02			-,776					
Clientes	GEST_SALAO06				,783				
	GEST_SALAO05				,691				
	GEST_SALAO08				,526				
	GEST_MKT02				,386				
Custo Médio de Produção	GEST_SALAO01					-,865			
	GEST_COZINHA01					-,564			
Mão de Obra	GEST_PESSOAS05						-,836		

O quarto fator foi nomeado **Clientes** contendo os seguintes indicadores: Índice de rotatividade; Número de clientes atendidos; Satisfação do cliente e Percentual de novos clientes sobre o número total de clientes

O quinto fator foi denominado **Custo médio de produção**, contendo os seguintes indicadores: Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio) e Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV)

O sexto fator foi denominado **Mão de Obra**, contendo os seguintes indicadores: Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO e *Couverts* por funcionário / Por hora-trabalho / CMO por *couvert*.

O sétimo fator foi denominado **Controles** contendo os seguintes indicadores: Percentual de *Feedback* positivo dos clientes; Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber); Controle de Compras; Custos de marketing e publicidade; Índice de Lucratividade; Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) e Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (Prime Cost)

O oitavo fator foi denominado **Gestão de Bares**, contendo os seguintes indicadores: Estoque Mínimo; Vendas de bebida por cliente; Percentual do custo de bebidas sobre as vendas; Percentual de Lucro médio de bebida sobre as vendas.

A análise fatorial mostrou que estatisticamente os gestores de restaurantes PMEs gerenciam seus negócios de uma forma diferente do que a literatura apontava, o que não chegou a ser um resultado incoerente. Nota-se que os KPIs são os mesmos propostos, apenas agrupados de forma diferente o que indica o nível de atenção que os gerentes dão a certos recursos que a literatura julga importante classificar de forma sistemática. Para eles, o coração do empreendimento é a cozinha, seguido dos processos de salão que incluem os funcionários. Dessa forma três elementos cruciais para o sucesso do negócio, encontram-se relacionados.

Assim, pode-se entender que a administração dos empreendimentos deste porte tem forte ênfase no esquema de receita e despesa, dispensando recursos mais sofisticados. Isso se dá pela falta de formação e preparo dos gerentes o que os leva a negligenciar recursos, diga-se, científicos para concretizar seus objetivos mais imediatos.

Observa-se que os gestores PMEs não possuem uma visão departamentalizada (acadêmica e científica) de acordo com os dados apresentados.

Considerando com o apresentado por Leone (1999) os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados em PMEs. Dessa forma os gestores de restaurantes PMEs normalmente assumem diversas funções no empreendimento, o que reflete na forma da qual enxergam os diversos indicadores de maneira desordenada, no entanto com foco principal em vendas e receitas.

A partir da experiência profissional da pesquisadora observa-se de maneira geral que os gestores não efetuam o controle específico de alguns indicadores como compras ou análise da gestão específica de bebidas. A análise de maneira geral, é efetuada a partir do CMV (Custo da Mercadoria Vendida – Alimentos e Bebidas) de maneira conjunta. A avaliação do planejamento do menu de maneira distinta também dificilmente é efetuada por parte dos gestores, em geral os gestores avaliam o cardápio a partir da engenharia de cardápio e revisão das fichas técnicas.

4.3 Apresentação e Análise dos Resultados

A realização da pesquisa teve como objetivo identificar os principais indicadores de desempenho praticados pelos gestores de restaurantes PMEs no estado de São Paulo. A seguir serão analisados os resultados encontrados.

4.3.1 Indicadores sobre a Gestão de Pessoas

Em relação aos indicadores relacionados à Gestão de Pessoas o instrumento de pesquisa incluía cinco itens: (1) Percentual do custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO); (2) Pagamento médio por hora trabalho; (3) Taxa de Turnover ou rotatividade do pessoal; (4) *Couverts* por funcionário / por hora-trabalho / CMO por *couvert* e (5) Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO.

Aproximadamente 77% dos entrevistados apresentaram o indicador **percentual do custo de mão de obra em relação às vendas (CMO)** com alta relevância para a gestão de empreendimentos do setor de A&B.

Ao contrário do primeiro indicador apresentado pelos respondentes em sua maioria com um nível alto de importância para a gestão dos restaurantes, o indicador **Pagamento médio por hora trabalho** não apresentou tal concordância entre os

respondentes. Para 39% dos respondentes este indicador tem importância entre 1 e 4 para a gestão do empreendimento.

Ao observar o gráfico 2 é possível verificar a divergência de opiniões dos respondentes.

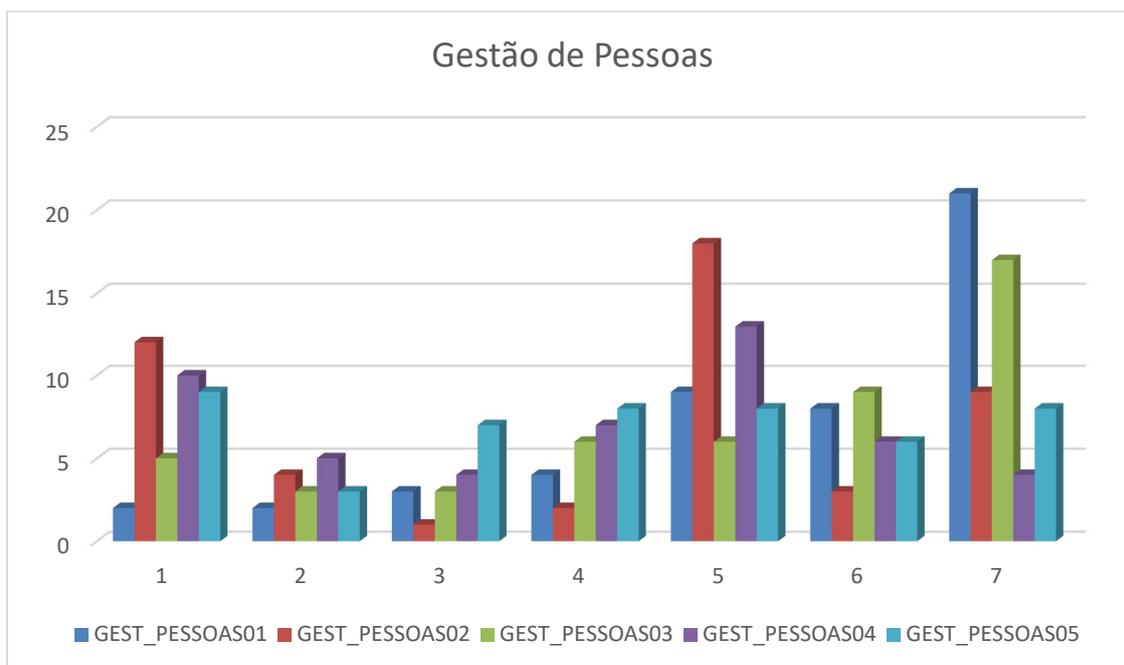


Gráfico 2 – Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Pessoas
Fonte: dados da pesquisa

O indicador **Taxa de Turnover** ou **rotatividade de pessoal** também apresentou visivelmente um maior nível de importância por parte dos respondentes, para 57% o nível de importância deste indicador está entre os níveis 5 e 7.

Em relação ao indicador **Couvert por funcionário / Por hora de trabalho / CMO por couvert** não houve concordância por parte dos respondentes, verifica-se que 53% dos respondentes apontaram este indicador entre os níveis 1 e 4 de relevância para a gestão do empreendimento.

Para o indicador **Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO** também houve disparidade entre a percepção dos respondentes, 38% pontuaram o nível de importância entre 1 e 3 e 44% apontaram nível de importância entre 5 e 6.

Este resultado vai ao encontro da proposição da pesquisa, já que muitos empreendimentos PMEs consideram suficiente a remuneração baseada em gorjetas. A partir dos dados apresentados, pode-se verificar que o critério pagamento por hora

de trabalho obteve um dos maiores volumes de notas 1 e 4, tal fato pode se levar em conta que o mercado brasileiro é ditado por convenções coletivas de trabalho que pré-estipulam estes valores. Tal situação é negligenciada pela literatura que se baseia em regras legais.

4.3.2 Indicadores sobre a Gestão de Cozinha

Foram apresentados seis indicadores relacionados à Gestão de Cozinha, são eles: (1) Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV); (2) Valor de estoque; (3) Rotação de produtos “turnover de produtos”; (4) Estoque mínimo; (5); Fichas técnicas / preço de venda; e (6) Percentual de desperdício de alimentos.

O primeiro indicador avaliado **Percentual de custos totais de alimentos em relação às vendas (CMV)**, foi pontuado com nota 7 para 67% dos respondentes, sendo que 85% apontaram notas entre 5 e 7 para este quesito. De acordo com os dados da pesquisa houve mais concordância entre os respondentes referente aos indicadores da área de gestão de cozinha.

O Gráfico 3 apresenta o volume de respostas por indicador avaliado, é possível observar a coerência entre a percepção dos respondentes no que se refere a importância destes indicadores para a avaliação do empreendimento.

Ressalta-se que o item CMV foi destacado no capítulo 1 por diversos autores como um dos aspectos mais relevantes para avaliação do empreendimento. Fonseca (2004), Braga (2008) e Parsa (2011) destacaram em seus estudos a relevância da avaliação e controle do custo de A&B para a gestão do empreendimento.

A cozinha é uma espécie de coração de um restaurante. Assim o que tudo indica os resultados parecem estar em conformidade com o apresentado na literatura. Já que visualmente pode-se observar pelo Gráfico 4 que houve reconhecimento por parte dos gestores da sua importância.

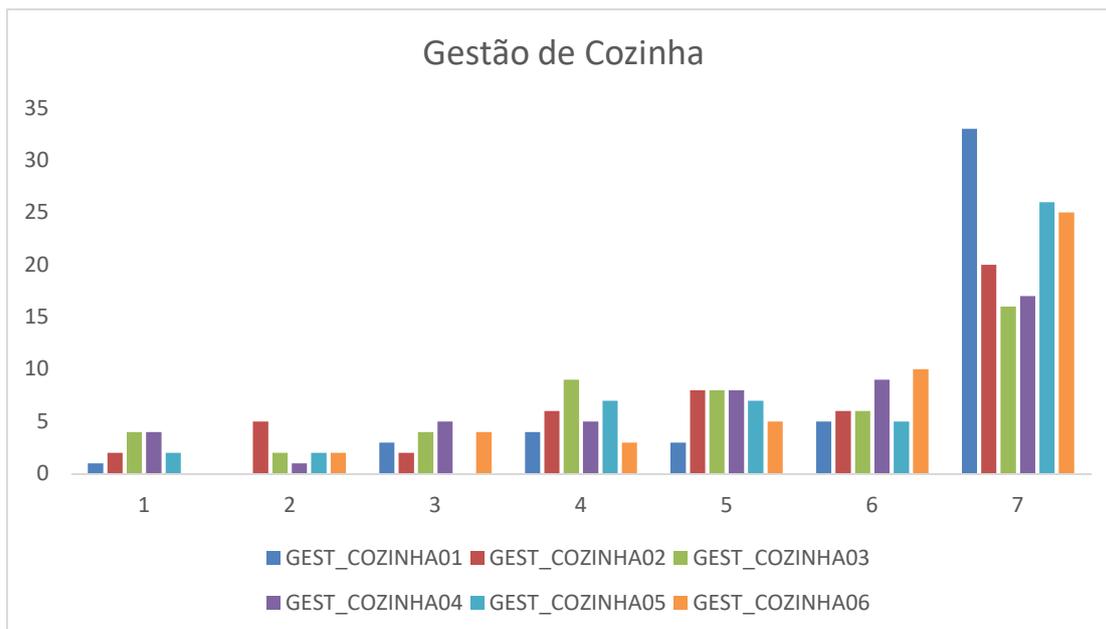


Gráfico 3 – Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Cozinha
Fonte: dados da pesquisa

Cabe ressaltar que o critério Fichas Técnicas, um dos aspectos relevantes na precificação e controle do CMV foi apresentado por 77% dos respondentes com os níveis de importância entre 5 e 7.

4.3.3 Indicadores sobre a Gestão de Salão

No que se refere aos indicadores relacionados à Gestão de Salão foram apresentados oito itens, são eles: (1) Vendas totais por cliente bruto (ticket médio); (2) Ticket médio por colaborador; (3) Percentual de clientes “*return visit*” sobre o total; (4) Vendas totais por cliente líquido (desconto da comissão); (5); Número de clientes atendidos; (6); Índice de rotatividade; (7) Percentual de comissão pago por receita total e (8) Satisfação do cliente.

O primeiro indicador avaliado por **Ticket Médio** foi considerado por 91% dos respondentes com nível de importância entre 5 e 7. Já o segundo critério **Ticket Médio por colaborador** não houve tal concordância entre os respondentes, é possível observar no gráfico 4 que este indicador foi considerado por 49% dos respondentes com nível de importância entre 1 e 4.

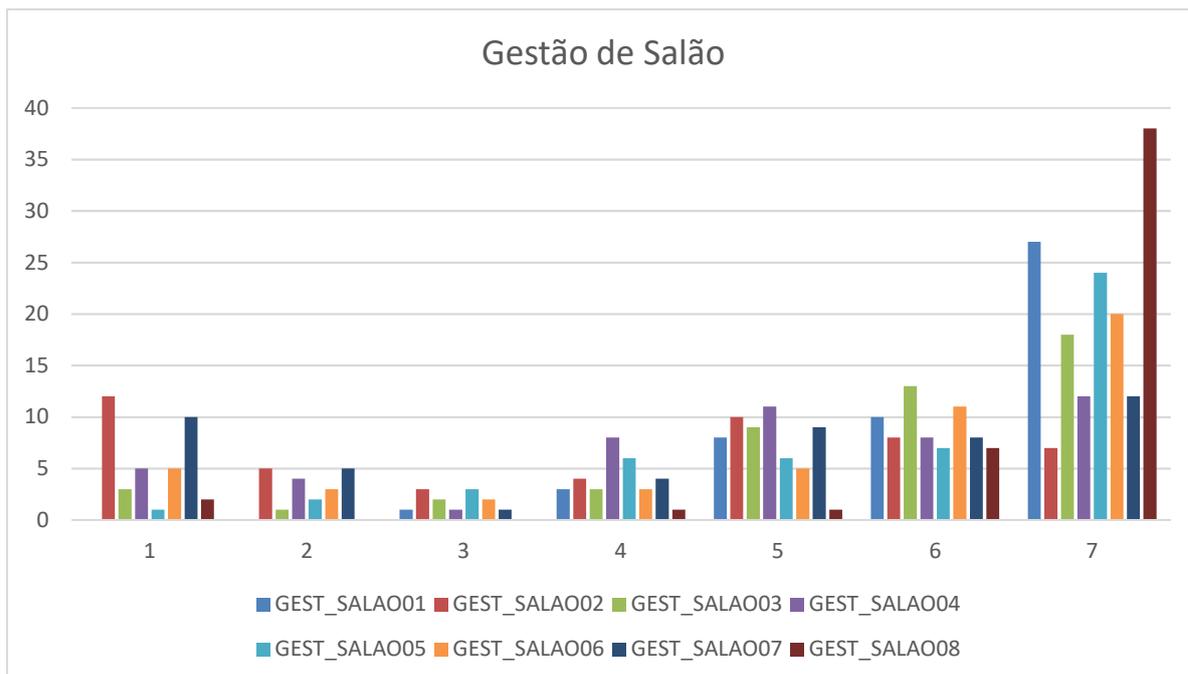


Gráfico 4 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Salão
Fonte: dados da pesquisa

Houve similaridade entre a avaliação da importância dos indicadores 3 e 5 deste grupo. Observou-se que 81% dos respondentes destacaram **percentual de clientes “return visit” sobre o total** com nível de importância entre 5 e 7, enquanto 75% dos respondentes consideraram que a avaliação do **número de clientes atendidos** também está entre estes níveis.

Em relação ao indicador **Vendas totais por cliente líquido (desconto da comissão)**, observou-se uma maior dispersão entre as respostas obtidas, 37% apontaram nível de importância entre 1 a 4, enquanto 63% entre os níveis 5 e 7.

Dentre os indicadores do grupo de gestão de salão o critério com maior importância foi o quesito **Satisfação do cliente**. Este indicador foi avaliado por com 94% dos respondentes com nível de importância em entre 5 e 7 sendo que 77% o avaliaram com nota máxima.

Os resultados parecem estar em conformidade com a observação *in loco* da pesquisadora em sua atividade de consultora. Observa-se que o indicador **Ticket Médio** foi considerado por 91% dos respondentes com nível de importância entre 5 e 7. Observa-se ainda a preocupação dos gestores em relação a satisfação com os clientes de maneira acentuada, no mercado atual há diversos fatores que possibilitam aos gestores compreenderem a percepção dos clientes em relação a sua estadia nos

restaurantes, ferramentas como Facebook, Restorando e TripAdvisor são constantemente utilizadas para medir esta satisfação.

4.3.4 Indicadores sobre a Gestão de Bar e Adega

Foram avaliados três indicadores relacionados à gestão de bar e adega, são eles: (1) Vendas por cliente; (2) Percentual do custo de bebidas sobre as vendas e (3) Percentual de lucro médio sobre as vendas.

O indicador **vendas por cliente** foi considerado por 69% dos respondentes com nível de importância entre 5 e 7, o **percentual do custo de bebidas sobre as vendas**, foi avaliado por 59% dos respondentes e entre estes níveis, enquanto 69% também destacaram o **percentual do lucro médio sobre as vendas** entre os níveis de maior importância, tais informações são apresentadas no gráfico 5.

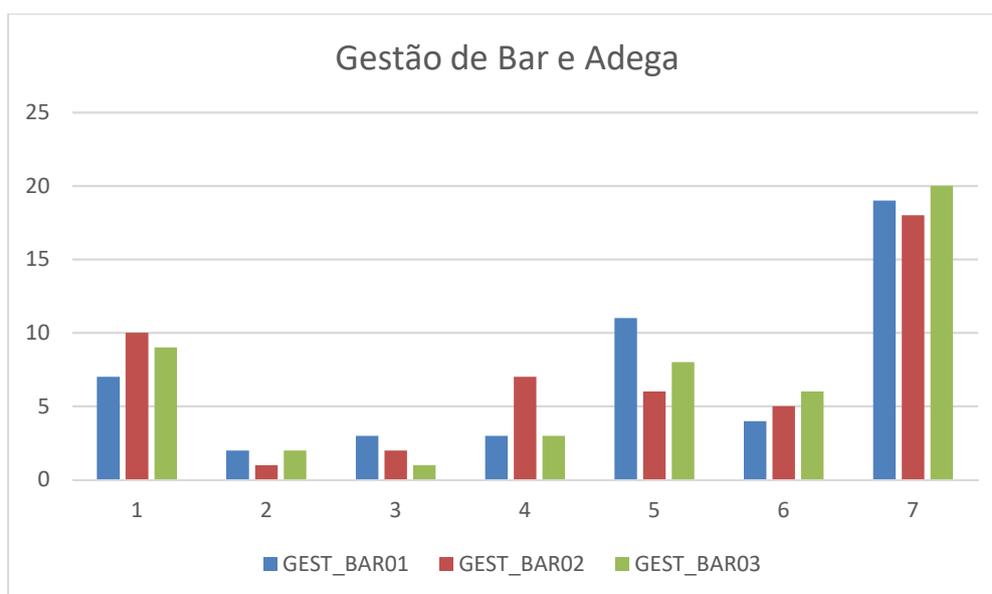


Gráfico 5 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Bar e Adega
Fonte: dados da pesquisa

Acredita-se que os indicadores da área de bar e adega não serem tão relevantes, pois em muitos estabelecimentos são contabilizados de maneira conjunta aos indicadores de gestão de cozinha.

Os autores Fonseca (2004) e Braga (2008) que estudam o mercado de gestão em A&B no Brasil ao considerarem os custos de alimentos e bebidas não o investigam de maneira distinta, mas sim em seu conjunto. Acredita-se que este reflexo do

mercado brasileiro tenha sido apontado pelos respondentes ao avaliar os indicadores de gestão de bar e adega.

4.3.5 Indicadores sobre a Gestão de Marketing e Vendas

Em relação aos indicadores relacionados à Gestão de Marketing e Vendas foram avaliados quatro itens, são eles: (1) Custos de marketing e publicidade; (2) Percentual de novos clientes sobre o número total de clientes; (3) Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas e (4) Percentual de feedback positivo dos clientes.

O primeiro indicador avaliado **Custos de Marketing e publicidade** foi considerado 42% dos respondentes com nível de importância entre 1 e 4, sendo que 24% ainda o apontaram com nível 5. Já o indicador **Percentual de novos clientes sobre o número total de clientes** foi considerado por 69% dos respondentes entre os níveis 5 e 7.

O critério **Percentual de retorno sobre as ações de marketing desenvolvidas** foi considerado por 32% dos respondentes com nível máximo de importância, enquanto 71% dos respondentes o consideraram entre os níveis 5 e 7. A partir do gráfico 6 é possível observar que o item **Percentual de Feedback positivo dos clientes** foi o indicador mais avaliado com nota 7 dentro do grupo gestão de marketing e vendas. Para 49% dos respondentes este indicador obteve nível máximo de importância para a gestão do empreendimento, 83% deles destacaram este indicador com nível de importância entre 5 e 7.



Gráfico 6 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Marketing e Publicidade
Fonte: dados da pesquisa

A preocupação com a satisfação do cliente, considerando o *feed back* positivo apresentado pelo consumidor, bem como o percentual de retorno sobre as ações de marketing desenvolvidas foram considerados com níveis altos de importância pelos gestores. Tal fato pode decorrer em função da concorrência extremamente alta na cidade de São Paulo e impacto direto destes critérios nas vendas do empreendimento.

4.3.6 Indicadores sobre a Gestão Administrativa e Financeira

No estudo foram avaliados seis indicadores relacionados à Gestão Administrativa e Financeira, são eles: (1) Controle de compras; (2) Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber); (3) Percentual de CMV e CMO sobre receitas (*Prime Cost*); (4) Engenharia de cardápio; (5) DRE - demonstrativo de resultados do exercício e (6) Índice de lucratividade.

É possível observar a partir do gráfico 7 uma coerência entre a percepção dos respondentes no que se refere ao grupo de indicadores do grupo de Gestão Administrativa e Financeira. O critério **controle de compras** foi considerado por 74% dos respondentes com nível máximo de importância, enquanto 23% apontaram os níveis 5 e 6 para este indicador.

A avaliação do **fluxo de caixa (contas a pagar X contas a receber)**, foi avaliada por 75% dos respondentes com a nota máxima. Da mesma forma, o item **Percentual de CMV e CMO sobre receitas (Prime Cost)** foi considerado por 83% dos respondentes entre os níveis 5 e 7 de importância.

O indicador **Engenharia de Cardápio** dentre os indicadores este grupo foi o que apresentou o maior volume de respondentes entre 1 e 4, sendo 27% dos gestores pesquisados.

A avaliação do **DRE - demonstrativo de resultados do exercício** foi apontado por 80% dos respondentes com nível de importância entre 5 e 7 para a gestão do empreendimento, enquanto o 87% avaliaram critério **Índice de lucratividade** entre estes níveis.

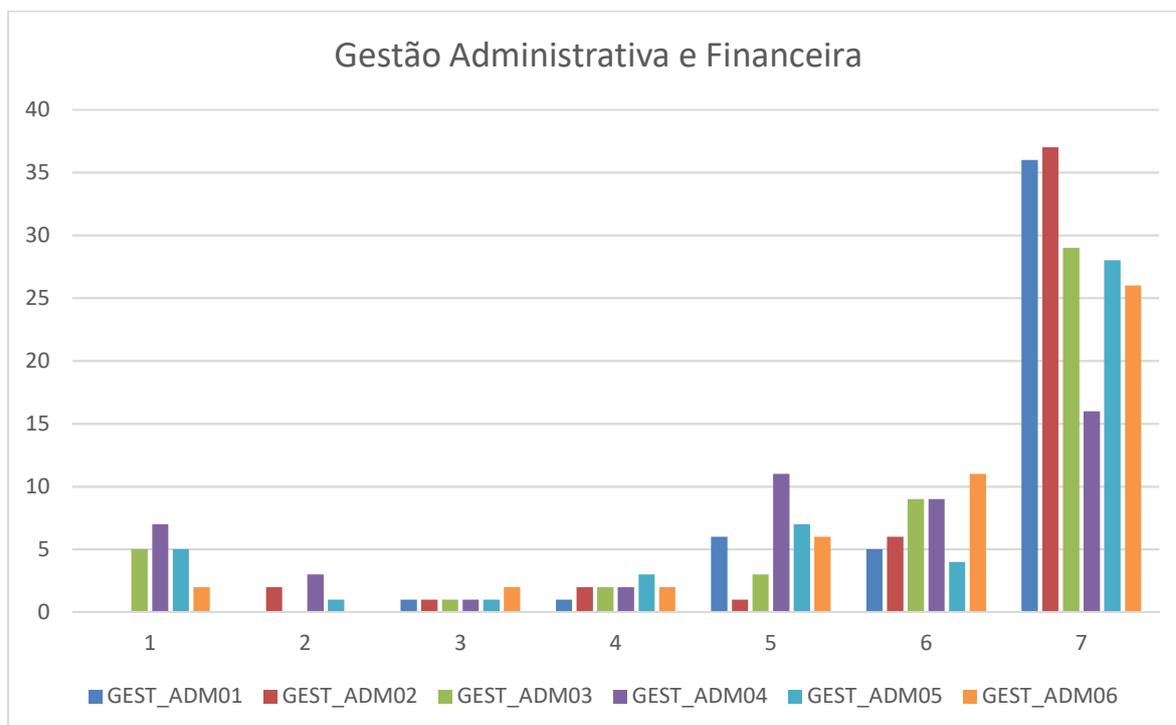


Gráfico 7 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão Administrativa e Financeira
Fonte: dados da pesquisa

Dentre os critérios relacionados à gestão administrativa e financeira, pode-se observar a maior relevância ao indicador fluxo de caixa na concepção dos gestores e em sequência o indicador Demonstrativo de resultados. De acordo com a visão da pesquisadora em sua atuação profissional tais critérios são de extrema importância na gestão do empreendimento para fins de tomada de decisão. O DRE contribuiu para

que o gestor observe de maneira simplificada as operações realizadas durante um período, evidenciando o lucro ou prejuízo no empreendimento.

4.3.7 Indicadores sobre a Gestão de Qualidade

Foram avaliados três indicadores relacionados à Gestão de Qualidade são eles: (1) Atendimento a legislação de boas práticas de higiene e manipulação; (2) Planejamento de menu e (3) Segurança no local de trabalho.

Dentre os indicadores avaliados, o critério **Segurança no local de trabalho** foi o critério pontuador com nível máximo de importância pelo maior número de respondentes (65%), enquanto 35% o destacaram com nível entre 5 e 6. Em sequência o indicador **Atendimento a legislação de boas práticas de higiene e manipulação** foi avaliado por 63% dos respondentes com nível máximo de importância.

O critério **Planejamento de Menu** foi avaliado por 55% dos respondentes como nível máximo de importância, e 32% entre os níveis 5 e 6.

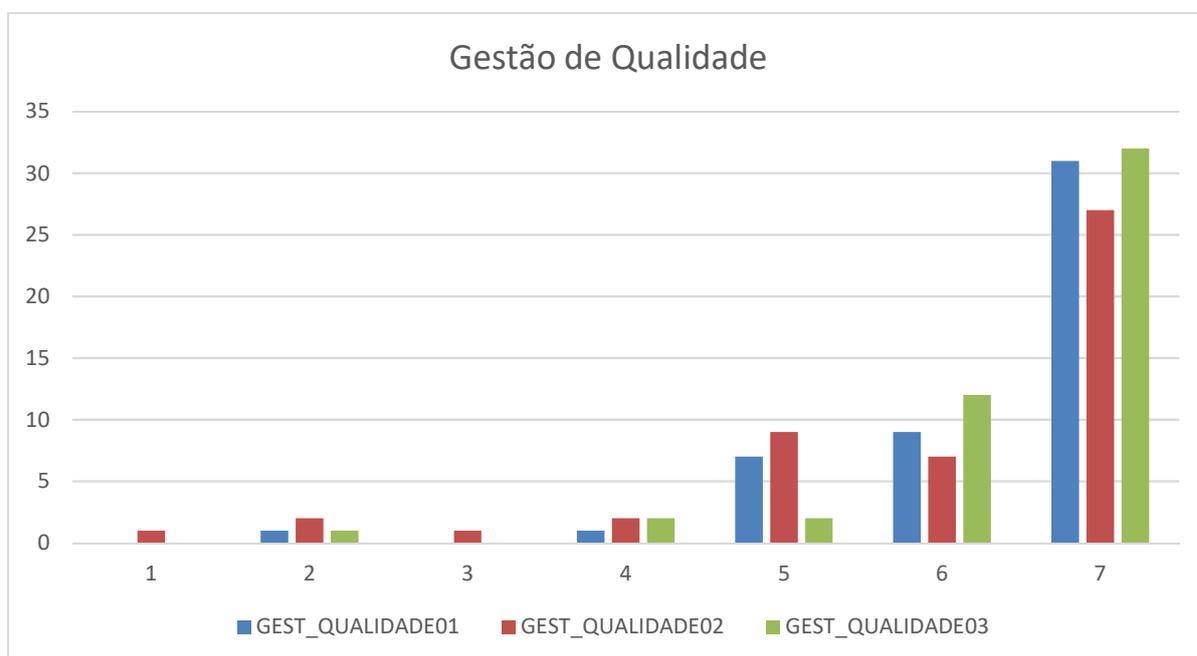


Gráfico 8 - Número de Respondentes por Indicador – Gestão de Qualidade
Fonte: dados da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar os principais indicadores de desempenho que contribuem para o sucesso e continuidade dos restaurantes PMEs, tomando como ponto de vista a concepção dos gestores de restaurantes comparada com o proposto pela literatura sobre o tema.

Inicialmente a pesquisadora deparou-se com a escassez de literatura sobre indicadores de desempenho para restaurantes no Brasil, bem como de instrumentos de pesquisa já utilizados na área de alimentos e bebidas. Dessa forma, optou-se por observar os indicadores de desempenho da área de restauração apresentados por estudiosos em outros países. A partir da revisão de literatura foi possível mapear 88 (oitenta e oito) indicadores de desempenho utilizados em restaurantes. A partir desta análise inicial foi possível observar o perfil de gestão de KPIs no mercado internacional e verificar as discrepâncias frente ao mercado brasileiro.

Para este estudo foram estabelecidas as seguintes proposições da pesquisa: (a) os gestores de restaurantes apresentarão como indicadores mais relevantes para o sucesso do negócio CMV (Custo da Mercadoria Vendida), CMO (Custo da Mão de Obra), *Prime Cost* e Índice de Lucratividade; (b) Os grupos de indicadores da área de gestão de finanças e administração serão considerados os mais relevantes para o de sucesso do empreendimento; c) Os gestores terão resistência em falar sobre seus negócios dificultando a coleta de dados.

Assim sendo, de acordo com a experiência profissional da pesquisadora e considerando o mercado de restauração no Brasil que ainda é bastante inexperiente na utilização de KPIs em restaurantes foram filtrados 32 (trinta e dois) indicadores de desempenho para análise no mercado brasileiro. A partir da análise dos juízes foram selecionados 35 indicadores para aplicar juntos aos gestores de restaurantes afim de compreender os elementos mais utilizados na gestão do empreendimento.

O instrumento de pesquisa foi enviado inicialmente para aproximadamente 400 (quatrocentos) gestores, no entanto houve certa resistência em retornar à pesquisa. Tal fato demonstra o perfil do gestor brasileiro que ainda não compreende a relevância da academia para gestão prática dos negócios em A&B. A partir de tal resistência, a pesquisadora verificou o máximo de respondentes em sua rede de contatos e de

maneira *in loco* em restaurantes situados nos bairros da zona Sul da cidade de São Paulo.

Dessa forma, pode-se verificar como um dos pontos fracos deste estudo o volume de respondentes que se manteve em 49 gestores, sendo assim sugere-se ampliar a aplicação do instrumento de pesquisa de maneira a correlacionar novo estudo aos dados aqui apresentados.

Com base na análise de dados, foram criados os gráficos demonstrando como cada grupo de indicadores se comportou. Como resultados, destacam-se: O agrupamento dos indicadores em (oito) fatores, denominados da seguinte forma: Avaliação de Resultados, Receita, Atendimento, Clientes, Custo Médio de Produção, Mão de Obra, Controles e Gestão de Bares.

O primeiro fator nomeado **Avaliação de Resultados**, contendo os indicadores: Fichas Técnicas / Preço de Venda; Taxa de *Turnover* ou Rotatividade do Pessoal; Engenharia de Cardápio; DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício e Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas, obtiveram 35% da variância explicada, assim acredita-se que estes KPIs explicam 35% do volume total de indicadores, podendo ser considerados os mais relevantes na concepção dos gestores.

A partir dos resultados obtidos foi possível observar que a proposição A foi refutada, a proposição B foi confirmada parcialmente, considerando que os aspectos DRE e Engenharia de Cardápio componentes do grupo de indicadores de gestão de finanças e administração foi considerada mais importante para os respondentes. A proposição C também foi confirmada considerando as dificuldades encontradas pela pesquisadora durante o acesso aos gestores.

Acredita-se que um dos pontos fortes do estudo trata de sua contribuição para o meio acadêmico, considerando que inseriu um trabalho inédito no Brasil e abre possibilidade de aprofundamento do tema KPIs em Restaurantes, verificando a aplicação do questionário excluindo os fatores que não obtiveram relevância.

Como todo trabalho acadêmico, este também apresenta certas limitações. Acredita-se que as principais sejam, a característica não probabilística da amostra e o volume reduzido da amostra. Com o intuito de mitigar estas limitações, sugere-se a replicação da escala identificada neste estudo para um volume maior de gestores.

Do ponto de vista forma, este trabalho não teve como pretensão encerrar um tema tão complexo e relevante para o mercado de A&B. Mas sim, pretendeu contribuir para a continuidade da discussão o tema e para o avanço do estudo de gestão em A&B.

Algumas limitações se apresentaram no decorrer deste trabalho. O fato de não haver estudos que enfoquem os KPIs no mercado de A&B no Brasil, bem como a resistência dos gestores durante a resposta ao instrumento de pesquisa.

Sugere-se para estudos futuros ampliar a aplicação do questionário em um volume maior de empreendedores no Brasil e rever a organização dos indicadores sem uma visão departamentalizada de gestão. É importante que nos próximos estudos seja possível compatibilizar os universos acadêmico e prático. Para tal sugere-se desenvolver os questionários utilizando o recurso de entrevistas em profundidade com gestores da área.

REFERÊNCIAS

ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos). (2015). Disponível em: http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49. Acesso em 20-06-2016.

_____. (2017). Disponível em: http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319#sthash.jjeTN2Fk.dpbs. Acesso em 20-11-2017.

ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar** (2015). Disponível em: <http://pe.abrasel.com.br/noticias/707-23102015-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar>. Acesso em 20-06-2016.

_____. **Bares e restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor** (2015). Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/3164-07012015-bares-e-restaurantes-sao-a-alavanca-do-brasil-empendedor.html>. Acesso em 01-05-2017.

_____. **Perfil da Abrasel**. Disponível em <http://www.sp.abrasel.com.br/component/content/article/11-menus-internos/6-perfil-da-abrasel>. Acesso em 29-11-2016

_____. **Metade dos restaurantes no Brasil fecha antes de completar dois anos**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/2884-10092014-metade-dos-restaurantes-no-brasil-fecha-antes-de-completar-2-anos.html>. Acesso em 20-11-2017.

_____. **País pode fechar 150 mil restaurantes** (2016). Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3048-09052016-pais-pode-fechar-150-mil-restaurantes>. Acesso em 20-06-2016.

_____. **Cai o consumo de cerveja em bares e restaurantes**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/2059-110413-cai-o-consumo-de-cerveja-em-bares-e-restaurantes.html>. Acesso em 29-11-2016.

_____. **Rigidez da Lei seca faz bares e restaurantes usarem a criatividade para não perder a clientela**. Disponível em:

<http://www.abrasel.com.br/noticias/2002-070313-rigidez-da-lei-seca-faz-bares-e-restaurantes-usarem-a-criatividade-para-nao-perder-a-clientela.html>. Acesso em 29-11-2016.

_____. **Fast Food Saudável e Nova Tendência.** Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/152-fast-food-saudavel-e-nova-tendencia->. Acesso em 29-11-2016.

_____. **Para driblar a crise e atrair clientes, bares e restaurantes cortam ingredientes caros e adotam meia-porção.** Disponível em: http://www.pa.abrasel.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=388:11052015-para-driblar-a-crise-e-atrair-clientes-bares-e-restaurantes-cortam-ingredientes-caros-e-adotam-meia-porcao-&catid=7:noticias. Acesso em 04-12-2016.

AGLIO, C.S; FUJITA, D.M; JUNIOR, H.F.A. **Cardápios sazonais como estratégia de portfólio para variabilidade e aumento de qualidade no mercado competitivo de restaurantes de hotéis: novas perspectivas de consumo no setor brasileiro.** Contextos da Alimentação – Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade Vol. 3 no 2 – Maio de 2015, São Paulo: Centro Universitário Senac ISSN 2238-4200

ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Disponível em: <http://alimentacaoforadolar.com.br/faturamento-do-setor/>. Acesso em 20-06-2016.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, C. A. **Estou satisfeito: um estudo sobre a lealdade do consumidor em restaurantes empregando a escala DINESERV.** REMark. Revista Brasileira de Marketing , 2017.

BARRETO, Ronaldo L.P. **Passaporte para o sabor: tecnologia para a elaboração de cardápios.** 2ª ed. São Paulo: Senac, 2001.

BRASIL, LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 01-05-2017.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Carta Circular 34. 2011. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf Acesso em: 01-05-2017.

BRAGA, R.M.M. **Gestão da Gastronomia: custos, formação de preços, gerenciamento e planejamento do lucro**. São Paulo: SENAC, 2008.

BREITENBACH, M.; ALVES, T.W.; DIEHL, C.A. **Indicadores financeiros aplicados à Gestão de Instituições de Ensino de Educação Básica**. Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 167-203, jul./set. 2010.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best-Seller, 2004

CALLADO, A.L.C. ET AL. **Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de João Pessoa**. Revista UnB Contábil, v. 11, n. 1-2, p.18-29, jan./dez. 2008.

CARDOSO, J. F. **Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte**. Revista Hospitalidade, 8(2), 103-120, 2011.

CARMO, A.R. **KPI como base para modelagem de requisitos não funcionais em processos de negócios**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100131/tde-09032017-235011/fr.php> . Acesso em: 17-06-17.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. **Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo**. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa , v. 11, n. 1, p. 41-54, jan. 2012 . Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000100005&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 04-06-2017.

CRNKOVIC, L.H. **A influência dos fatores estruturais e recursivos para o desenvolvimento das pequenas empresas de base tecnológica de são carlos: uma análise sob a ótica da teoria da estruturação**. Tese de Doutorado.

Universidade Nove de Julho. Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, 2012.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em: http://www.fernandozaidan.com.br/pitagoras/occ_eti_t1/Material%20apoio/Entrevistas%20qualitativas.pdf. Acesso em 01-06-2017.

FACHIN, G. R. B.; GARCEZ, E. M. S.; ANDRADE JR, P. P. **Indicadores de qualidade em restaurantes: um estudo de caso**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2000.

FOOD SERVICE NEWS. Disponível em: <http://www.foodnewsocial.com.br/gestao-e-mercado/foodservice-brasileiro/>. Acesso em 20-11-2017.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. **Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência**. In: XXVI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002. 1 CD-ROM

FLANDRIN, J.L.; MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FORBES BRASIL. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil**. (2015). Disponível em <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>. Acesso 20-06-2016.

FONSECA, M.T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. 3 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

GDICT. Disponível em: <http://pt.gdict.org/definir.php?palavra=restaurateur>. Acesso em 04-12-2016

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, A.; MORETTI, S. L. A.; OLIVEIRA, S. L. I. **Modelo para criação de conceito para restaurantes de pequeno porte: Uma proposta combinando segmentação de mercado e planejamento de cardápio**. RAU/UEG – Revista de Administração da UEG – ISSN 2236-1197, v.8, n.2 maio/ago. 2017.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho Organizacional**. Seminário Econômico, São Paulo, n. 815, ago. 2002.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, v. 1, 2005.

HŘEBÍČEK, J. et al. **Corporate performance indicators for agriculture and food processing sector**. Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Volume LX 13 Number 4, 2012. Disponível em: https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2012060040121.pdf. Acesso em 13-06-2017.

INFOOD. **Perspectivas do setor gastronômico para 2016**. Disponível em: <http://infood.com.br/as-perspectivas-do-setor-gastronomico-para-2016/>. Acesso em: 20-06-2016.

_____. **A Legislação trabalhista acaba estimulando a rotatividade nos restaurantes**. Disponível em: <http://infood.com.br/a-legislacao-trabalhista-acaba-estimulando-a-rotatividade-nos-restaurantes/>. Acesso em: 29-11-2016.

_____. **A importância da marca e da identidade visual para a gastronomia**. Disponível em: <http://infood.com.br/importancia-da-marca-e-identidade-visual-na-gastronomia/>. Acesso em 03-12-2016.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAKAUER, P.V.C. et al. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**. (2010). Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/161.pdf>. Acesso em 01-05-17

KRAUSE, R. W. **Aspectos determinantes na percepção da qualidade dos serviços na experiência gastronômica turística**. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p.19-33, abr. 2014.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas, v.34, n.2, p.91-94, abr./ jun, 1999.

LIPPEL, I.L. **Gestão de custos em restaurantes – Utilização do Método ABC**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

LIMA, E. **A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica**. Revista Gestão e Planejamento Salvador | V. 9 | N°. 2 | p. 126-140, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/249/740>. Acesso em 01-05-2017.

LOTTA, G.S. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12>. Acesso em 01-06-2017.

LUGOBONI, L.F.; FONTES, F.S.; ANDRADE, D.A.C. Avaliação de desempenho organizacional: medição de desempenho em hotéis na cidade de São Paulo. IN: SEMINÁRIO DA ANPTUR, 2014, Fortaleza. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/v.10/Anais/DPG1/074.pdf>. Acesso em 13-08-2016.

MALHORTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre : Bookman, v. 1, 2006.

MANZINI, E.J. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Revista Percurso – NEMO. Maringá, v. 4, n. 2 , p. 149- 171, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 01-06-2017

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9ed. São Paulo: SENAC, 2010.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MORAES, M.B. et al. **Competências para Inovar em Pequenas E Médias Empresas Tecnológicas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 4, p.206-226, out./dez. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79244/83316>. Acesso em 01-05-2017.

MULLER, C.C., WOODS, R.H. **An expanded restaurant typology**. New York: Cornell Quartely – Cornell University, 1994.

NAKAHODO, S.N.; JANK, M.S. **A Falácia Da “Doença Holandesa” No Brasil**. Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (2006). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sidney_Nakahodo/publication/265996333_A_FALACIA_DA_DOENCA_HOLANDESA_NO_BRASIL/links/54c53d8c0cf219bbe4f45686/A-FALACIA-DA-DOENCA-HOLANDESA-NO-BRASIL.pdf. Acesso em 05/08/2017.

NA MESA DO ALMOÇO. Disponível em: <https://almocodeamigas.wordpress.com/tag/self-service/>. Acesso em 21-06-2016.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **A mortalidade de negócios na gastronomia** (2016). Disponível em: <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/a-mortalidade-de-negocios-na-gastronomia/>. Acesso em 20-06-2016.

OLIVA, E.C.; SANTOLIA, F. **Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação**. Revista Hospitalidade, São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2. sem. 2007.

OLIVEIRA, K. **Recuperação de Serviço no processo de atendimento em restaurante. Estudo de Caso em Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado. Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

OLIVEIRA, M.S.; MORETTI, S.L.A.; POZO, H. **A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes: Evidências de um Estudo Múltiplo de Caso em São Paulo, SP, Brasil**. Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade, 7(1), pp. 20-33, jan-mar, 2015. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/viewFile/3005/pdf_377. Acesso em 18-06-2017.

OLIVEIRA, M.S. **Gestão de Restaurantes: Uma Prática de Hospitalidade**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi, 2006.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. **Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 4, p. 44-58, 2014.

PARSA, H.G; GREGORY, A.; TERRY, M. **Why do restaurants fail? Part III: an analysis of macro and micro factors.** (2011). UCF Rosen College of Hospitality Management. The Dick Pope Sr. Institute for Tourism Studies. Disponível em: <https://hospitality.ucf.edu/files/2011/08/DPI-Why-Restaurants-Fail.pdf>. Acesso em 29-11-2016

PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. **Considerações sobre o conceito de Marketing: Teoria e Prática Gerencial. Organizações & Sociedade,** v. 16, n. 50, 2009.

PEREIRA, M.C.; NETO, M.T.R. **A implementação da estratégia em pequenas e medias empresas.** Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 3, Set./Dez. 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, M. A. P. **Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS.** 4. ed. Lisboa: Silabo, v. 1, 2005.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2014/09/alimentos-e-bebidas-1/>. Acesso em 05-03.2016.

PROFITABLE HOSPITALITY. **Key Performance Indicators for Restaurants, Cafes, Catering, Clubs & Hotels.** Disponível em: <http://www.profitablehospitality.com/public/88print.cfm>. Acesso em 01-12-2016.

RAYMUNDO, P.J. **Resultados financeiros: uma análise em empresas do segmento de alimentação fora do domicílio.** Gest. Prod., São Carlos, v. 22, n. 2, p. 311-325, 2015.

REVISTA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Disponível em: <http://www.cozinhaprofissional.com.br/exibir.php?id=1436>. Acesso em 26-12-2013.

REVISTA EXAME. (2015). Disponível em: http://exame.abril.com.br/assets/images/2015/10/589208/size_810_16_9_grafico-comida-fora-de-casa.jpg. Acesso em 21-06-2016.

REVISTA COZINHA PROFISSIONAL. (2013). **Cinco motivos pelos quais os restaurantes acabam fechando.** Disponível em: <http://www.cozinhaprofissional.com.br/exibir.php?id=1584>. Acesso em 29-11-2016.

ROSSI, E. M. **Análise de desempenho das organizações: um ensaio teórico.** Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, GO, Brasil, 8, 2014.

SEBRAE. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empresa-de-pequeno-portedetalhe8,8e5713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 20-06-2016.

_____. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae_SET_dez12_alim.pdf. Acesso em 29-11-2016.

_____. **Importância da marca para o sucesso do negócio.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/importancia-da-marca-para-sucesso-do-negocio,48f9634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 03-12-2016.

_____. **Anuário Sebrae 2014.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>. Acesso em 01-05-17.

SLACK, N.; et al. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008

SMARTKPIs. **Top 25 Restaurant KPIs of 2010.** Disponível em: <http://www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/Top-25-Restaurant-KPIs-of-2010-smartKPIs-desktop.pdf>. Acesso em 18-06-2017.

SOUZA, A. E. de. **Medidas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (MPes): estudo no setor calçadista de Santa Catarina.** 2011. 248 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23112011-204230/> . Acesso em: 17-06-2017.

SILUK, J.C.M, et al. **Estudo do desempenho de uma linha de produção através da utilização da ferramenta KPI.** (2013). Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_177_008_22008.pdf.

Acesso em 25/03/2016.

TIMMERMANN, G.L.K; BLONIATI, B.B. **Estudo de Caso da Aplicação de BSC em uma Empresa do Agronegócio do Sul do Brasil.** (2016). Disponível em: <http://eati.info/eati/2016/assets/anais/Longos/124.pdf>. Acesso em 25/03/2016.

TOLEDO, A.C. **Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão / Aquisição.** Dissertação de Mestrado. Universidade Nove de Julho, 2013.

THE FORK MANAGER. Disponível em: <https://www.theforkmanager.com/pt-br/blog/revpash-a-formula-essencial-em-gestao-de-restaurantes/>. Acesso em 20-11-2017.

VEJA SÃO PAULO. Disponível em: <http://vejasp.abril.com.br/estabelecimento/vinheria-percussi>. Acesso em 21-06-2016.

ZOUAIN, Deborah Moraes et al . **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 45, n. 3, p. 863-884, June 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122011000300013&lng=en&nrm=iso . Acesso em 29-11-2016

WALKER, J.R.; LUNDBERG, D.E **O Restaurante Conceito e Operação.** Trad. Sônia Kahl. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

WORLD HEALTH ASSOCIATION. **Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes.** Geneva: WHA, 994.

VALADOR, N.R.C. **Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B. Análise de uma Cadeia Hoteleira.** 2015. 102 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira) – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2015.

VILAÇA, M.L.C. **Pesquisa e ensino: considerações e reflexões.** E-escrita Revista do Curso de Letras da UNIABEU Nilópolis, v. I, Número2, Mai.-Ago. 2010.

APÊNDICE

A – KPIs APRESENTADOS AOS ESPECIALISTAS DO SETOR

Prezado Gestor

Considerando o processo de gestão de restaurantes, pedimos que faça uma avaliação em relação aos indicadores utilizados avaliar os resultados de um restaurante.

O presente estudo tem por objetivo compreender os principais indicadores de desempenho que contribuem para o sucesso e continuidade dos restaurantes PMEs, tomando como ponto de vista a concepção dos gestores de restaurantes comparada com o proposto pela literatura sobre o tema.

Foi efetuado o mapeamento dos principais indicadores chaves de desempenho da área de restaurantes e os mesmos são apresentado a seguir.

Pedimos por gentileza que avalie, se tais indicadores contribuem para uma gestão de sucesso do restaurante. Por favor, verifique se todos os indicadores são relevantes ou não e se há necessidade de inserção de novos indicadores.

Área	Indicadores Chave de Desempenho	Observações
Gestão de Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) 2. Pagamento médio por hora trabalho 3. Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal 4. Nível de Satisfação dos funcionários 	
Gestão da Cozinha	<ol style="list-style-type: none"> 5. Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV) 6. Valor de estoque 	

	<ul style="list-style-type: none"> 7. Rotação de produtos “turnover de produtos” 8. Estoque Mínimo 9. Fichas Técnicas / Preço de Venda 10. Consumo médio por refeição 11. Melhor (e Pior) item de venda e os lucros 12. Percentual de desperdício de alimentos 	
Salão e Gestão do Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> 13. Vendas Totais por cliente (Ticket médio) 14. Número de clientes atendidos 15. Receita por número de mesas 16. Satisfação do cliente 	
Gestão de Bar e Adega	<ul style="list-style-type: none"> 17. Vendas por cliente 18. Rotatividade de produtos 19. Percentual de Lucro médio sobre as vendas 	
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	<ul style="list-style-type: none"> 20. Número de clientes 21. Vendas por cliente 22. Custos de marketing e publicidade 23. Tempo para ser servido 24. Percentual de Feedback positivo dos clientes 	
Gestão de finanças e Administração	<ul style="list-style-type: none"> 25. Preço de Venda 26. Controle de Compras 27. Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber) 28. Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (<i>Prime Cost</i>) 29. Índice de Lucratividade 	
Gestão de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> 30. Qualidade do produto 31. Planejamento de menu 32. Segurança no local de trabalho e saneamento 	

APÊNDICE

B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado(a) Gestor (a),

Gostaríamos de contar com a sua participação nesta pesquisa que está sendo feita por uma pesquisadora do Mestrado Profissional de Gestão em Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi (SP). A sua participação nos ajudará muito a contribuir para este setor no nosso país.

Considerando o processo de gestão de restaurantes, pedimos que faça uma avaliação em relação aos indicadores utilizados avaliar os resultados do seu empreendimento.

Não coletamos seu nome ou seu e-mail durante o processo de respostas, pois seus dados serão tratados de forma agregada e nunca de forma individual, dessa forma o sigilo das informações coletadas é garantido. Caso tenha alguma dúvida sobre essa pesquisa, peço que entre em contato pelo meu e-mail particular: aline.godoy@hotmail.com

Agradecemos muito a sua participação nesta pesquisa.

Aline Godoy - Mestrado Profissional Gestão em Alimento e Bebidas

Peço sua colaboração para preencher esta pesquisa que se destina a uma dissertação de mestrado na área de Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi. Dentre os indicadores de desempenho relacionados abaixo identifique o nível de importância dos mesmos para a avaliação dos resultados de seu empreendimento.

1. Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO)	Escala de 1 a 7
2. Pagamento médio por hora trabalho	Escala de 1 a 7
3. Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal	Escala de 1 a 7
4. Couverts por funcionário / Por hora-trabalho / CMO por couvert	Escala de 1 a 7
5. Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO	Escala de 1 a 7
6. Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV)	Escala de 1 a 7
7. Valor de estoque	Escala de 1 a 7
8. Rotação de produtos "turnover de produtos"	Escala de 1 a 7
9. Estoque Mínimo	Escala de 1 a 7
10. Fichas Técnicas / Preço de Venda	Escala de 1 a 7
11. Percentual de desperdício de alimentos	Escala de 1 a 7
12. Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio)	Escala de 1 a 7

13. Ticket médio por colaborador	Escala de 1 a 7
14. Percentual de clientes 'return visit' sobre o total	Escala de 1 a 7
15. Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão)	Escala de 1 a 7
16. Número de clientes atendidos	Escala de 1 a 7
17. Índice de rotatividade	Escala de 1 a 7
18. Percentual de comissão pago por receita total	Escala de 1 a 7
19. Satisfação do cliente	Escala de 1 a 7
20. Vendas por cliente	Escala de 1 a 7
21. Percentual do custo de bebidas sobre as vendas	Escala de 1 a 7
22. Percentual de Lucro médio sobre as vendas	Escala de 1 a 7
23. Custos de marketing e publicidade	Escala de 1 a 7
24. Percentual de novos cliente sobre o número total de clientes	Escala de 1 a 7
25. Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas	Escala de 1 a 7
26. Percentual de Feedback positivo dos clientes	Escala de 1 a 7
27. Controle de Compras	Escala de 1 a 7
28. Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber)	Escala de 1 a 7
29. Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (Prime Cost)	Escala de 1 a 7
30. Engenharia de Cardápio	Escala de 1 a 7
31. DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício	Escala de 1 a 7
32. Índice de Lucratividade	Escala de 1 a 7
33. Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação	Escala de 1 a 7
34. Planejamento de menu	Escala de 1 a 7
35. Segurança no local de trabalho	Escala de 1 a 7

Identificação do Respondente:

1. Perfil do empreendimento (Questão Fechada)
2. Localização (Cidade / Bairro)
3. Tempo de existência do empreendimento
4. Como você efetua a avaliação dos resultados do seu empreendimento?

ANEXOS

FEED BACK JUÍZES

Feed Back Vera Araújo

Mestre em Hospitalidade, formada em Comunicação Social e pós-graduada em Gestão de Negócios em Serviços de Alimentação pelo SENAC – SP, acumula experiência de mais de quinze anos em administração de restaurantes e buffets. Docente na Universidades Anhembi Morumbi no curso de Gastronomia, nas disciplinas de Custos e Controles, Administração Aplicada a Gastronomia e Marketing, é também Consultora Profissional para gestão de bares, padarias e restaurantes.

A especialista Vera Araujo apontou que os itens em destacados em amarelo deveriam ser retirados os pontuados em vermelho inseridos.

Área	Indicadores Chave de Desempenho	Observações
Gestão de Pessoas	1. Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) 2. Pagamento médio por hora trabalho 3. Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal 4. Nível de Satisfação dos funcionários 5. Necessidade de mão-de-obra extra	Difícil aferir o nível de satisfação dos funcionários já que esse quesito não é nem considerado no momento da contratação
Gestão da Cozinha	6. Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV) 6. Valor de estoque 7. Rotação de produtos “turnover de produtos” 8. Estoque Mínimo 9. Fichas Técnicas / Preço de Venda 10. Consumo médio por refeição 11. Melhor (e Pior) item de venda e os lucros	Este item pode ser avaliado via Engenharia de Cardápio

	12. Percentual de desperdício de alimentos	
Salão e Gestão do Restaurante	13. Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio) Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão) 14. Número de clientes atendidos 15. Receita por número de mesas Percentual de comissão pago por receita total 16. Satisfação do cliente	Não vejo relevância nesse dado, pois o fundamental é ticket médio
Gestão de Bar e Adegas	17. Vendas por cliente 18. Rotatividade de produtos 19. Percentual de Lucro médio sobre as vendas	Este item pode ser avaliado via Engenharia de Cardápio
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	20. Número de clientes 21. Vendas por cliente 22. Custos de marketing e publicidade 23. Tempo para ser servido % de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas 24. Percentual de Feedback positivo dos clientes	
Gestão de finanças e Administração	25. Preço de Venda 26. Controle de Compras 27. Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber) 28. Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (<i>Prime Cost</i>) DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício 29. Índice de Lucratividade	
Gestão de Qualidade	30. Qualidade do produto 32. Engenharia de cardápio Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação Rastreabilidade de ingredientes	Acho essa questão muito dúbia, melhor parâmetros que garantem qualidade

31. Planejamento de menu

32. Segurança no local de trabalho

Feed Back → Luiz Carvalho

Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (2004). Cursos de curta duração pela Cornell University - NY , USA, relacionados à administração hoteleira. Atualmente atua como professor no mestrado profissional strictu sensu em Administração - área de alimentos e bebidas - e no curso de graduação em hotelaria na Universidade Anhembi Morumbi.

Área	Indicadores Chave de Desempenho	Observações
Gestão de Pessoas	Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) Pagamento médio por hora trabalho Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal Necessidade de mão-de-obra extra	Agregaria: "Covers por funcionário" "Covers por hora trabalhada" e "CMO por cover". Eu trocaria Necessidade de mão de obra por "Percentual de mão de obra extra sobre o CMO".
Gestão da Cozinha	Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV) Valor de estoque Rotação de produtos "turnover de produtos" Estoque Mínimo Fichas Técnicas / Preço de Venda Consumo médio por refeição Percentual de desperdício de alimentos	Agregaria: Satisfação do cliente em relação à comida;
Salão e Gestão do Restaurante	Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio) Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão) Número de clientes atendidos Percentual de comissão pago por receita total Satisfação do cliente	Agregaria: "ticket médio por funcionário"; "Número de quebras (material operacional) por cover" ; "Percentual de clientes 'return visit' sobre o total" ; "seat turnover".
Gestão de Bar e Adega	Vendas por cliente Percentual de Lucro médio sobre as vendas	Agregaria: percentual de custo bebidas sobre as vendas de bebidas.
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	Número de clientes Vendas por cliente Custos de marketing e publicidade Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas	Agregaria: percentual de novos clientes sobre o número total de clientes.

	Percentual de Feedback positivo dos clientes	
Gestão de finanças e Administração	Preço de Venda Controle de Compras Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber) Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (<i>Prime Cost</i>) DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício Índice de Lucratividade	Engenharia de cardápio.
Gestão de Qualidade	Engenharia de cardápio Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação Rastreabilidade de ingredientes Planejamento de menu Segurança no local de trabalho	Engenharia de cardápio trata mais de lucratividade que de qualidade. Objetivar a representação de cada KPI em números de forma a tornar possível a comparação de performances. "Segurança no local de trabalho pode ser traduzida por "Número de acidentes por cover" p. ex. Agregaria: "Número de reclamações por cover" e "Número de horas de treinamento por colaborador no período".

Identificação do Respondente:

1. Idade
2. Formação
3. Sexo (seria o caso de empregar "gênero"?)
4. Perfil do empreendimento
5. Horário de funcionamento
6. Público-alvo
7. Localização
8. Ticket médio do empreendimento
9. Média de atendimentos diária

10. Número de colaboradores

11. Tempo de existência do empreendimento

12. Como você avalia os resultados do seu empreendimento?

Agregar número de assentos pois assim poderemos obter o "seat turnover".

Feed Back → Leonardo Ramos

Diretor comercial da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel)

Área	Indicadores Chave de Desempenho	Observações
Gestão de Pessoas	Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) Pagamento médio por hora trabalho Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal Covers por funcionário / Por hora-trabalho / CMO por cover Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO	Treinamento é sempre fundamental
Gestão da Cozinha	Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV) Valor de estoque Rotação de produtos "turnover de produtos" Estoque Mínimo Fichas Técnicas / Preço de Venda Consumo médio por refeição Percentual de desperdício de alimentos	Treinamento de processos e de nutricionista e feedback dos colaboradores quanto ao processo dos itens do cardápio
Salão e Gestão do Restaurante	Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio) Ticket médio por colaborador Quebras por cover Percentual de clientes 'return visit' sobre o total Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão) Número de clientes atendidos Índice de rotatividade Percentual de comissão pago por receita total Satisfação do cliente	Treinamento de pessoal - Reuniões diárias, semanais ou ao menos mensais com os colaboradores para que se tenha um parecer dos próprios colaboradores da situação do atendimento
	Vendas por cliente	

Gestão de Bar e Adega	<p>Percentual do custo de bebidas sobre as vendas</p> <p>Percentual de Lucro médio sobre as vendas</p>	Treinamento sobre o itens que constam no cardápio
Gerenciamento de funções de vendas e marketing	<p>Número de clientes</p> <p>Vendas por cliente</p> <p>Custos de marketing e publicidade</p> <p>Percentual de novos cliente sobre o número total de clientes</p> <p>Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas</p> <p>Percentual de Feedback positivo dos clientes</p>	Sempre é necessário conferir se os colaboradores tem real noção dos itens que estão em promoção
Gestão de finanças e Administração	<p>Preço de Venda</p> <p>Controle de Compras</p> <p>Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber)</p> <p>Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (<i>Prime Cost</i>)</p> <p>Engenharia de Cardápio</p> <p>DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício</p> <p>Índice de Lucratividade</p>	Importante que as pessoas que cuidam desta area saibam tirar todo o proveito dos sistemas de gestão, as vezes se implementa um sistema muito bom e caro e as pessoas não usam todo o potencial dele
Gestão de Qualidade	<p>Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação</p> <p>Rastreabilidade de ingredientes</p> <p>Planejamento de menu</p> <p>Segurança no local de trabalho</p>	Treinamento e gestão principalmente com nutricionista ou pessoa com conhecimento na area se possivel