



Per: Planejamento Estratégico em Restaurantes

Nelson Alonso Junior
nelsonjr3@gmail.com
UNI9

Vera Lucia Chaves Alonso
veralca6@gmail.com
FALS

Armindo Aparecido Evangelista
armindoe@uol.com.br
UNI9

Valter Mazini
valter_mazini@uol.com.br
UNI9

Resumo: A gestão estratégica em micro e pequenas empresas do setor de restaurantes se configuram em uma tarefa complexa e que demanda de seus administradores e gestores conhecimentos em ferramentas que apóiam nas ações decisórias e na ampliação da competitividade empresarial. Neste aspecto o planejamento estratégico surge como uma das principais ferramentas de apoio e facilitação deste processo. O estudo tem a proposta de disponibilizar conhecimentos em gestão estratégica para empresários, gestores e empreendedores entrantes no segmento de restaurantes e ainda demonstrar como este estudo pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão estratégica mais eficaz e eficiente para o segmento. Tem a premissa de responder o seguinte questionamento: Quanto os aspectos estratégicos contribuem para o efetivo sucesso das empresas do setor gastronômico? Usando a seguinte metodologia: pesquisa bibliográfica, onde foram consultados livros, pesquisas, estudos subsidiando informações sobre o planejamento e gestão estratégica. Outro tipo de pesquisa realizado foi a de campo, onde foram coletados dados in loco, sendo observados os fatos em sua origem. E conclui-se que existe uma necessidade urgente no desenvolvimento dos empresários e gestores nos aspectos de conhecimentos específicos em gestão, habilidades e atitudes visando à implantação de um planejamento sistemático traduzindo-se em uma administração mais eficiente do negócio.

Palavras Chave: planejamento - estratégico - restaurantes - mpe -



1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica em micro e pequenas empresas do setor de restaurantes se configuram em uma tarefa complexa e que demanda de seus administradores e gestores conhecimentos em ferramentas que apoiam nas ações decisórias e na ampliação da competitividade empresarial. Neste aspecto o planejamento estratégico surge como uma das principais ferramentas de apoio e facilitação deste processo. Este trabalho tem como objetivo demonstrar como pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão estratégica mais eficaz e eficiente para o segmento. Justifica-se com a proposta de disponibilizar conhecimentos em gestão estratégica para empresários, gestores e empreendedores entrantes no segmento de restaurantes. E ainda, tem a premissa de responder a seguinte pergunta problema: Quanto os aspectos estratégicos contribuem para o efetivo sucesso das empresas do setor gastronômico?

1.1 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa realizado foi a bibliográfica, onde foram consultados livros, pesquisas, estudos subsidiando informações sobre o planejamento e gestão estratégica. Outro tipo de pesquisa realizado foi a de campo, onde foram coletados dados in loco, sendo observados os fatos em sua origem. O instrumento de coleta de dados para a pesquisa foi um misto de questionário aberto e fechado, com informações qualitativas e quantitativas. Com um plano amostral amparou a pesquisa realizada em campo, incluindo as informações relacionadas ao público-alvo objeto da investigação, como segue;

- Público-alvo: Restaurantes situados no município de Guarujá, município do estado de São Paulo, na Região Metropolitana da Baixada Santista, conforme figura 1. Terceira maior ilha do litoral do estado, com belas praias e belezas naturais atraindo elevado número de turistas na alta temporada.
- Amostra: fizeram parte da investigação um total de 36 (trinta e seis) estabelecimentos, todos formais e com inscrição de CNPJ (Cadastro nacional de Pessoa Jurídica).
- Universo: Segundo Estatística realizado pelo Observatório das MPES (SEBRAE-SP, 2007) sobre o número de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Município de Guarujá, os serviços relacionados ao segmento de alimentação representa 52,3% (cinco e dois por cento) dos estabelecimentos no setor de serviços, de um universo total de 1.874 (um mil, oitocentos e setenta e quatro), ou seja, são 980 MPES atuando no setor, conforme quadro 1 que detalha as dez principais divisões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns conceitos históricos, origem e significado dos restaurantes. Podemos traduzir que restaurante é um estabelecimento onde existe a preparação e comercialização de refeições com origem em diversas culturas, como a oriental, italiana, portuguesa, francesa, árabe, nordestina, mineira e outra infinidade de comidas típicas e suas adequações ao paladar local onde esta sendo servida. Acompanhada ou não de bebidas são servidas em ambientes constituídos basicamente de mesas, cadeiras e talheres. Atualmente agregam-se diversos outros itens dependendo da especificidade da culinária e ou exigência dos clientes frequentadores, com estacionamento com manobristas, espaço recreativo para crianças, música ao vivo entre outras possibilidades e facilidades da atualidade.

Segundo Maricato (1997). O conceito histórico de restaurantes nasce há mais de 10 mil anos quando os povos trocavam de forma simples produtos, não sendo fácil a tarefa em



identificar e localizar de forma exata procedência dos bares e restaurantes. Houve uma evolução ao longo tempo. Onde há mais de 2.000 a.C. egípcios comercializavam bebidas como cerveja e vinho, em cidade suméricas vendiam-se além da cerveja, os peixes. No Império Romano existia a figura do taverneiro que oferecia comida e bebida aos viajantes entre os núcleos urbanos existentes, evoluindo já na idade média com os mosteiros católicos incluindo na oferta, além das bebidas e alimentos a hospedagem aos viajantes. Portanto, na antiguidade existiam pousadas e tavernas que serviam alimentos e bebidas com foco em pessoas que faziam traslados entre povoados.

Os estabelecimentos mais parecidos com os que conhecemos atualmente, com porções individuais, cardápios e serviços a clientes locais, surgiram antes da revolução Francesa no século XVI e trouxe a sofisticação de Paris, aliando com as variações de pratos e a maneira de se comportar ao servir e consumir os produtos. Maricato cita ainda que: “um dos primeiros estabelecimentos é tido como o de um comerciante que oferecia sopas restauradoras, o que teria originado a palavra restaurante.” (1997)

O setor de Alimentos apresenta importância estratégica no Brasil, com mais de oito mil estabelecimentos em todo o país e segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileira de Geografia e Estatística), 2002-2003 (IBGE, 2004), que tem como objetivo principal analisar a composição dos gastos e do consumo das famílias segundo as classes de rendimento. Permitindo perceber as alterações nos hábitos e costumes dos consumidores brasileiros, mostra dados em que as despesas médias mensal da família brasileira urbana em alimentação fora do domicílio giram em torno de 25,7% de sua renda total. Existindo, portanto, grandes perspectivas de que este percentual aumente, pois a título de comparação os norte-americanos gastam, em relação à família brasileira, mais que o dobro de seu orçamento com este item.

Com a possibilidade de expansão do mercado brasileiro, abre-se também a possibilidade de crescimento da oferta atual pelos restaurantes já estabelecidos e de maior potencial de mercado aos empreendedores entrantes.

Segundo informações de Paulo Somulcci da Abrasel – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes: “a sociedade brasileira ainda desconhece a importância desse segmento da economia, que representa 2,4% do PIB e 8% do emprego direto no País, o equivalente a nada menos do que 5,2 milhões de pessoas”. (SOMULCCI/BRASILNEWS, 2009)

Com as alterações no perfil da sociedade e economia brasileira influenciando diretamente o setor, por exemplo, cada vez mais mulheres entrando no mercado de trabalho, a estabilidade econômica, o aumento da renda média no Brasil, aumentam as oportunidades, mas aumentam também a concorrência, muitas vezes de empreendedores sem experiência no segmento. Ainda segundo a POF do IBGE a média mensal de gastos das famílias com salário até quatrocentos reais, com o item, é de R\$ 17,55 (dezessete reais, cinquenta e cinco centavos) e as famílias com classe social mais alta -acima de quatro mil reais- gastam em torno de R\$ 245,56 (duzentos e quarenta e cinco reais, cinquenta e seis centavos).

Com este cenário de aumento do mercado cresce proporcionalmente a necessidade de competição entre as empresas do setor, sendo que seus empresários e ou gestores necessitam da mesma forma aumentar as competências básicas em gestão empresarial de forma sistemática.

Conforme pesquisa de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas, realizadas pelo SEBRAE-SP – Serviço de apoio à micro e pequena empresa do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2008), identificou-se que 27% (vinte e sete por cento) das empresas fecham com até um ano de existência e mostra ainda que outros 62% (sessenta e dois por cento) não ultrapassam o quinto ano após a abertura. Esta mesma pesquisa aponta que um dos



principais fatores que contribuem para a alta mortalidade de empresas no estado de São Paulo e que não evoluiu nos últimos dez anos está a deficiência dos empresários na gestão do negócio, logo após a entrada em operação, mesmo com o aumento da escolaridade no perfil do empresário e o aumento de empreendedores que abriram a empresa motivadas pela identificação de uma oportunidade no mercado.

No segmento de serviços, o setor de Alojamento e Alimentação apontou o maior número de empresas registradas na JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo) entre os anos de 2000 e 2005, significa que bares e restaurantes continuam chamando a atenção de novos empreendedores.

Segundo Maricato:

“Montar um bar ou um restaurante passa pela cabeça de muita gente porque esse parece ser um dos ramos do comércio onde há menos segredos. Um certo talento culinário, boas relações, um imóvel disponível motivam algumas pessoas a se aventurarem no ramo. Alguns se motivam por aspecto sedutor, que é a possibilidade de torna-se uma personalidade notória, como diversos empresários do setor. Outros ainda, como os frequentadores mais assíduos da noite, ou os gourmets, montam um estabelecimento que julgam ideal para si mesmos. Por isso, não é raro um ex-gerente de banco, um ex-vendedor de automóveis ou um profissional recém-aposentado que tenham recebido uma indenização decidirem entrar no ramo.” (1997).

Na avaliação dos administradores das empresas entrevistados e que ainda estão em atividade apontam como fator primordial para a sobrevivência do negócio um bom planejamento antes da abertura e uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa.

De acordo com Chiavenato:

“O planejamento produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente. Assim, planejar envolve a solução de problemas e a tomada de decisões quanto às alternativas futuras. O planejamento, portanto, é o processo de estabelecer objetivos e o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos.” (2004).

Consideramos ainda que o administrador necessite conhecer o ambiente interno e externo da empresa para aumentar a competitividade da empresa e fugir dos índices de mortalidade apresentados. Conseguindo identificar seus pontos fortes, suas fragilidades, as ameaças para seu negócio e as oportunidades que são apresentadas pelo mercado, nascendo o grande desafio de realizar uma gestão eficiente do negócio, com informações suficientes para tomada de decisão racional. Podemos considerar decisão o ato de julgar ou escolher a melhor opção entre alternativas apresentadas para o administrador do negócio.

Chiavenato (2004) considera que o planejamento se apresenta em três níveis organizacionais, o institucional, o intermediário e o operacional. Respectivamente os tipos são estratégico, tático e operacional.

Focaremos especificamente no tipo estratégico onde é envolvida a empresa como um todo, sendo mapeado os ambientes e direcionado para períodos de longo prazo, normalmente por um prazo de três a cinco anos e busca responder questões básicas relacionadas à sua existência, o que e como ela realiza suas atividades e operações. Com conteúdo genérico e sintético, as principais variáveis do planejamento estratégico é a visão do futuro, analise



ambiental e organizacional, conforme detalhamento de conteúdo no quadro 1 e 2 de Chiavenato (2004).

Buarque, ao definir visão de futuro o relaciona com o futuro esperado, através de uma descrição qualitativa e quantitativa, de onde queremos chegar. “A visão do futuro se manifesta em três subconjuntos diferenciados segundo o horizonte e a viabilidade dos desejos e de acordo com a forma: visão do futuro ou futuro desejado, metas e objetivos.” (BUARQUE, 2008).

Alguns exemplos de visão corporativa de grandes empresas.

- Petrobras - Visão 2020 “Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.” (PETROBRAS, 2009)
- Natura – Visão "a natura será um dos líderes em seu mercado, diferenciando-se pela qualidade das relações que estabelece, por suas crenças e valores expressos de forma radical através de produtos, serviços e comportamento empresarial que promovam a melhor relação da pessoa consigo mesma, com a natureza e com todos que a cercam." (NATURA, 2009).

Quadro1 – Aspectos importantes da análise ambiental

Ambiente Legal	Ambiente Econômico	Ambiente Político	Ambiente Cultural
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficácia do sistema legal; ✓ Legislação comercial; ✓ Legislação Tributária. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento econômico; ✓ População; ✓ Produto Nacional Bruto (PNB); ✓ Renda <i>per capita</i>; ✓ Infra-estrutura social; ✓ Recursos naturais; ✓ Política monetária e fiscal; ✓ Inflação; ✓ Sistema de impostos e taxas; ✓ Níveis de juros; ✓ Níveis de salários. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forma de governo; ✓ Ideologia política; ✓ Estabilidade do Governo; ✓ Força dos partidos políticos e da oposição; ✓ Atitude do governo quanto às empresas; ✓ Política externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costumes e normas sociais; ✓ Atitudes e motivações; ✓ Instituições Sociais; ✓ Símbolos de status e prestígio; ✓ Crenças religiosas; ✓ Idiomas.

Fonte: Chiavenato (2004).

Quadro 2 – Aspectos importantes da análise organizacional

O que a organização produz?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtos; ✓ Serviços; ✓ Atendimento a necessidade do Mercado; ✓ Empregos;
-----------------------------	--



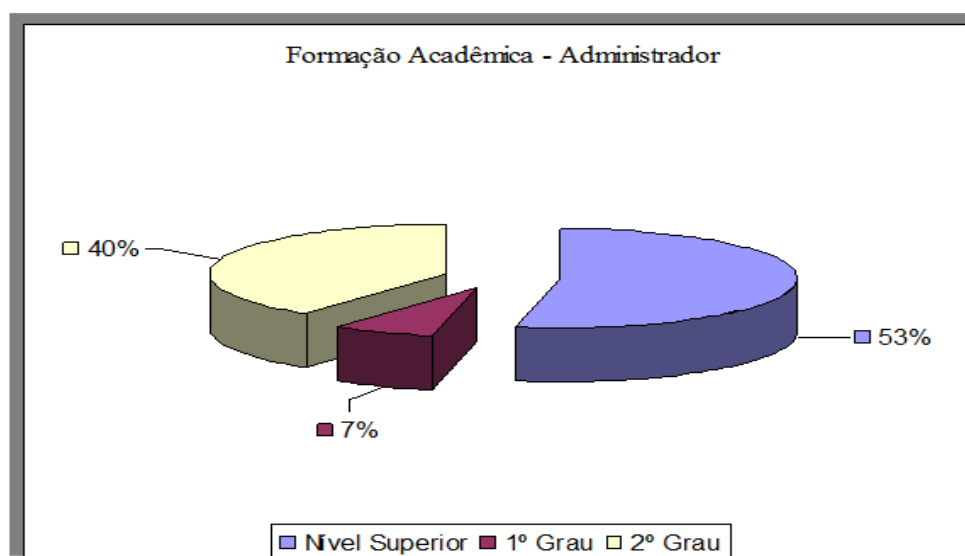
	✓ Imagem diante do público
Como a organização produz?	✓ Qualidade; ✓ Custo; ✓ Produtividade; ✓ Preço; ✓ Competitividade.
Para quem a organização produz?	✓ Mercado de clientes ou usuários; ✓ Responsabilidade social; ✓ Concorrentes; ✓ Agências reguladoras.
Com o que a organização produz?	✓ Pessoas; ✓ Tecnologia; ✓ Recursos físicos; ✓ Recursos de terceiros; ✓ Fornecedores.

Fonte: Chiavenato (2004).

3. PESQUISA E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será demonstrado o resultado da pesquisa e seus comentários pertinentes para cada questão respondida.

Quadro 3 – Formação acadêmica



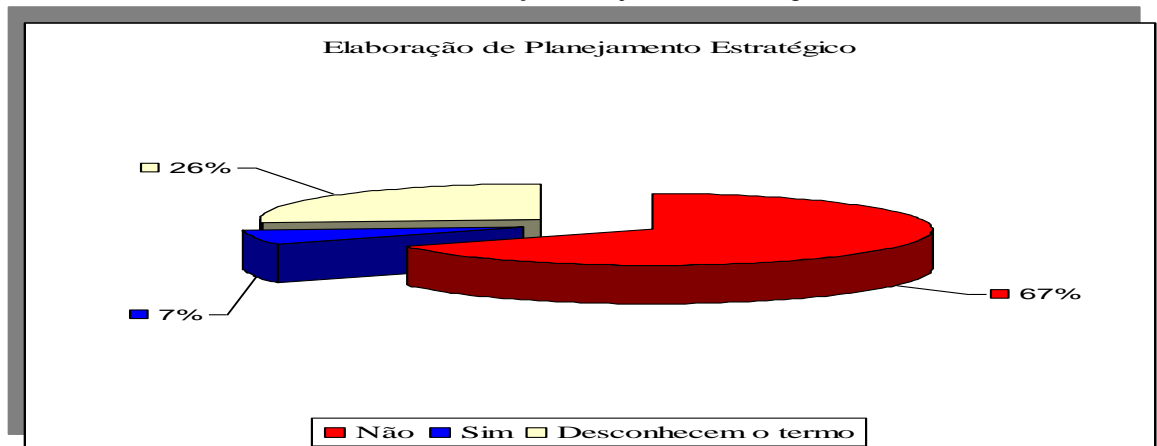
Fonte: o próprio autor

Considerando que a personalidade de cada pessoa se desenvolve a partir das experiências e conhecimentos acumulados ao longo da vida, sua evolução pode ser planejada e a formação acadêmica possui relevante importância nesse processo. A formação do empresário no aspecto profissional não difere desta necessidade. Para a aquisição de conhecimento e



habilidades necessárias para utilização nas operações empresariais, seus gestores precisam de uma educação continuada com objetivo de ampliar a sua visão e entendimento dos negócios. Conforme quadro 4, mais da metade dos negócios investigados contam com empresários com nível universitário, que isoladamente sem a atitude de implantação e a aquisição de novos conhecimentos de forma constante e alinhada com as necessidades da empresa, não garante uma gestão eficaz dos negócios.

Quadro 4 – Elaboração Planejamento Estratégico



Fonte: o próprio autor

Na abordagem sobre a elaboração de algum tipo de planejamento, principalmente em relação ao estratégico para o negócio, a grande maioria com 67% (setenta e sete por cento) não o desenvolvia e 26% (vinte por cento) desconheciam o termo questionado.

Quadro 5 – Participação no Planejamento Estratégico

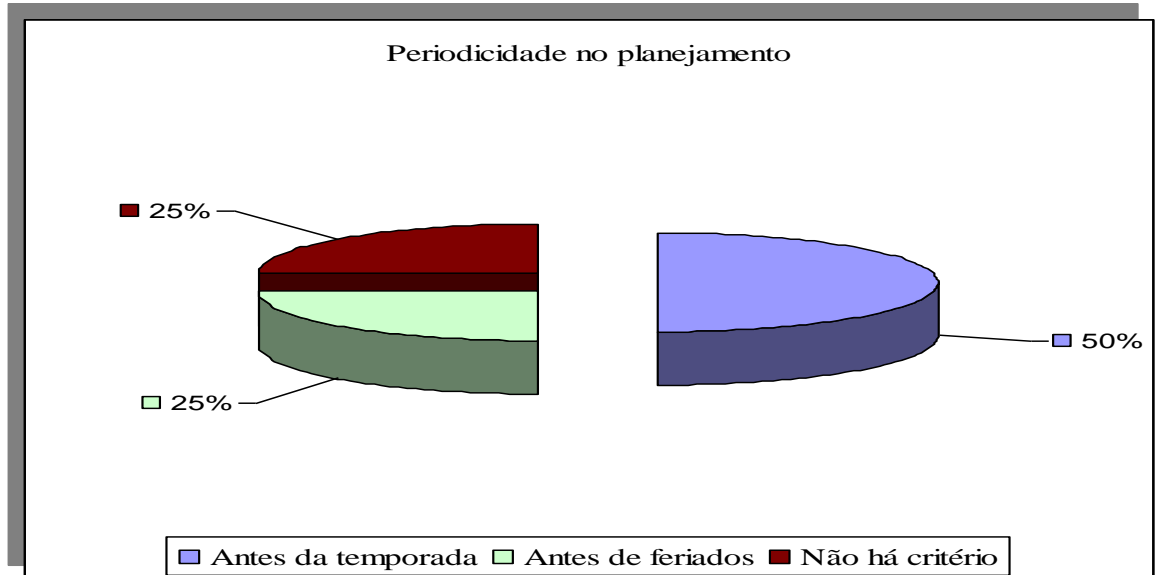


Fonte: o próprio autor

Independente do tamanho, segmento ou setor todas as empresas que buscam construir um caminho de sucesso no meio empresarial, deve utilizar-se de ferramentas e metodologias adequadas para tal. O planejamento estratégico constitui-se em um direcionamento para ações futuras e sua elaboração passa em conhecer e levantar informações internas que muitas vezes são de domínio do empresário, porém que podem contar com as contribuições de colaboradores e com a validação dos líderes em cada área, na análise do ambiente organizacional e principalmente nos aspectos de produção e necessidades de clientes e *prospects*. No universo pesquisado, dos empresários que desenvolvem algum tipo de planejamento sua totalidade é realizada exclusivamente pelos empresários e sócios.



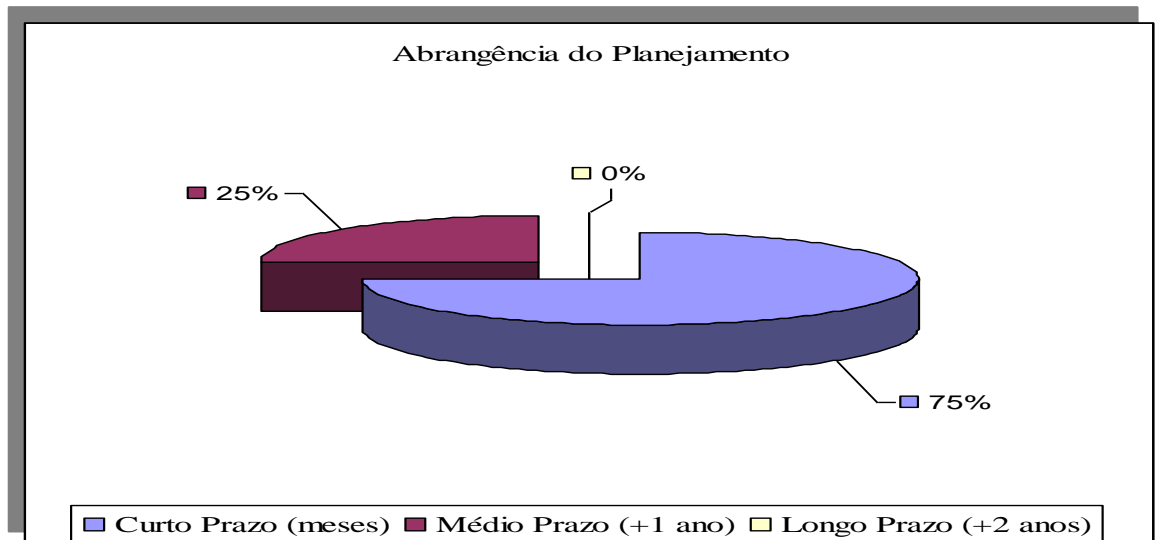
Quadro 6 – Período de realização do Planejamento Estratégico



Fonte: o próprio autor

Evidenciado com a investigação que o empresário faz o planejamento de forma empírica com visão a curtíssimo prazo. O planejamento não privilegia os objetivos em longo prazo e desconsidera um ciclo uniforme para a correção da rota e garantir o alcance dos resultados de forma mais profissional.

Quadro 7 – Abrangência do planejamento

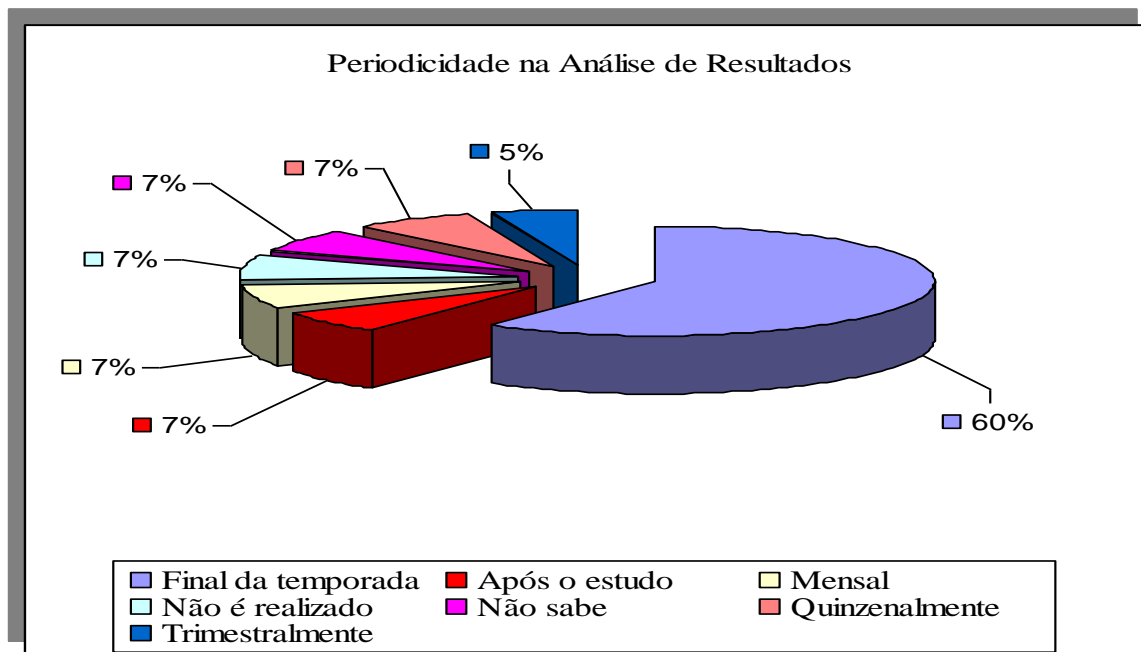


Fonte: o próprio autor

Para a maioria, o planejamento realizado considera apenas alguns meses à frente, sendo que 75% (setenta e cinco por cento) o fazem com objetivo de manter a realização orçamentária no período considerado de alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro).



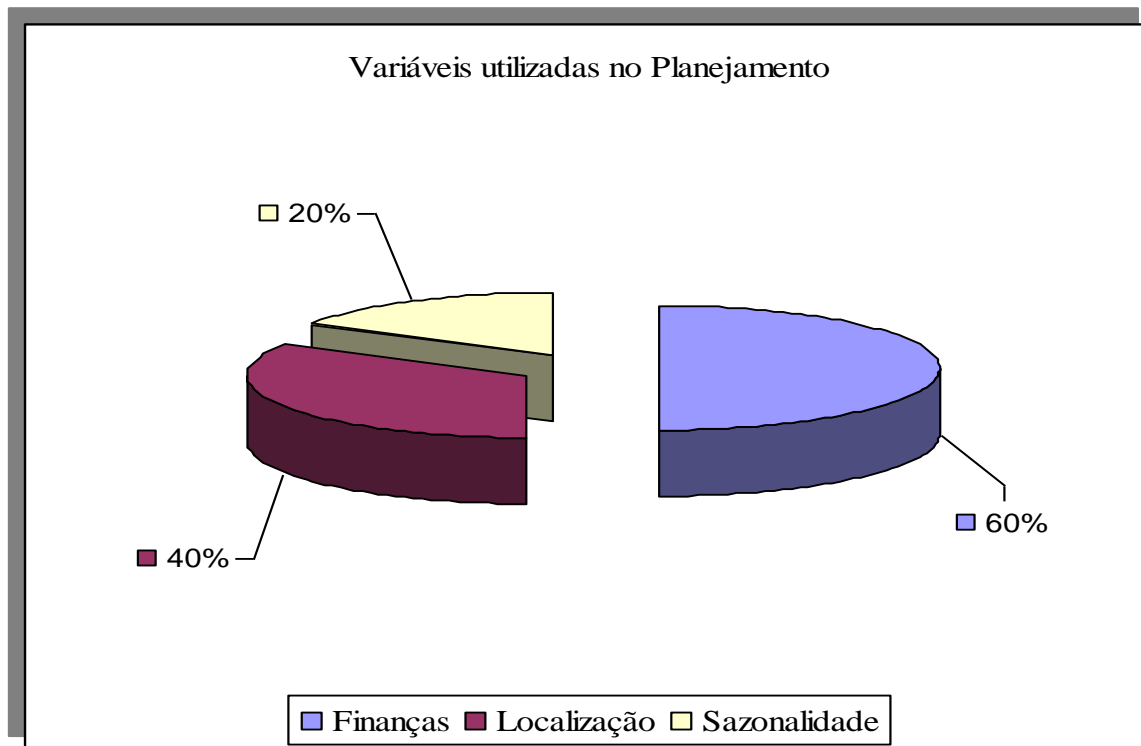
Quadro 8 – Periodicidade de análise dos resultados



Fonte: o próprio autor

A etapa de confirmação e análise dos resultados previamente planejados não é realizada por 60% (sessenta por cento) das empresas investigadas.

Quadro 9 – Variáveis consideradas no planejamento

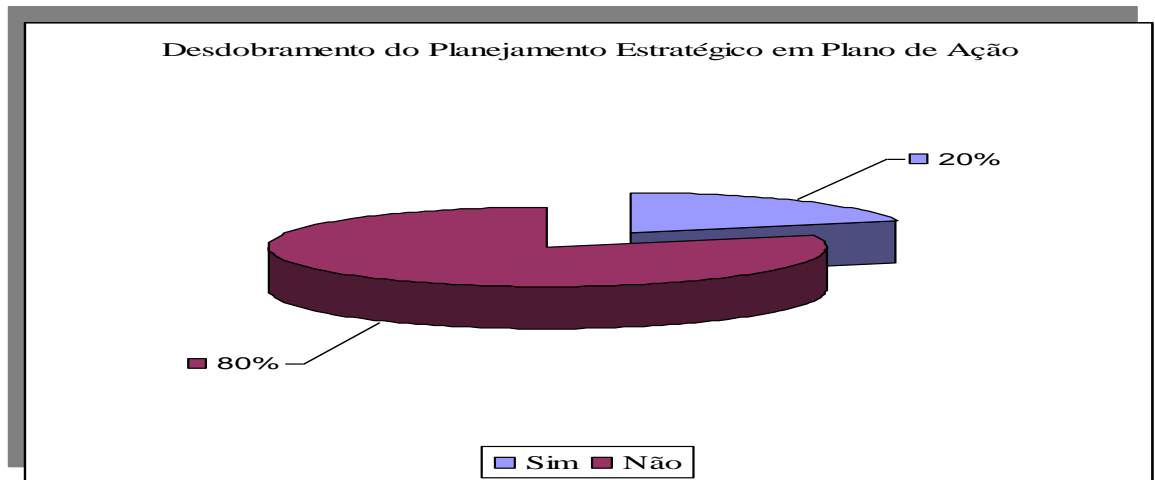


Fonte: o próprio autor



As variáveis que mais influenciaram os empresários na elaboração do planejamento foram suas atuais condições financeiras, seguido da preocupação em relação à sua localização. Aspectos importantes da análise organizacional como o quê, como, para quem e os recursos necessários na produção não são citados com relevância entre os pesquisados.

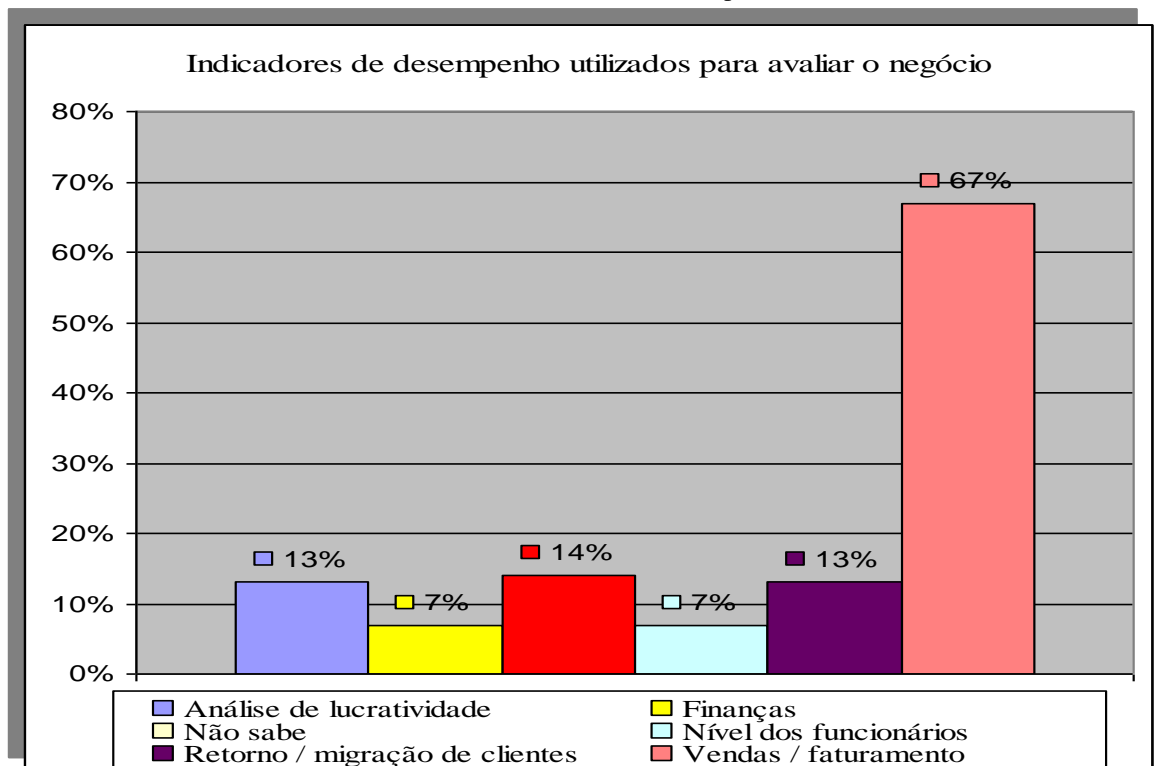
Quadro10 – Desdobramento PE em planos de ação



Fonte: o próprio autor

Um plano de ação corresponde a um documento que consolida informações e atividades a serem desenvolvidas após o processo de planejamento. Um plano de ação responde a algumas questões fundamentais para atingir os resultados propostos como o que, quem, como, quando, por que, onde e quanto. Porém, conforme demonstra o quadro 11 cerca de 80% (oitenta por cento) dos empresários não o desenvolvem por desconhecimento da ferramenta.

Quadro 11 – Indicadores de desempenho

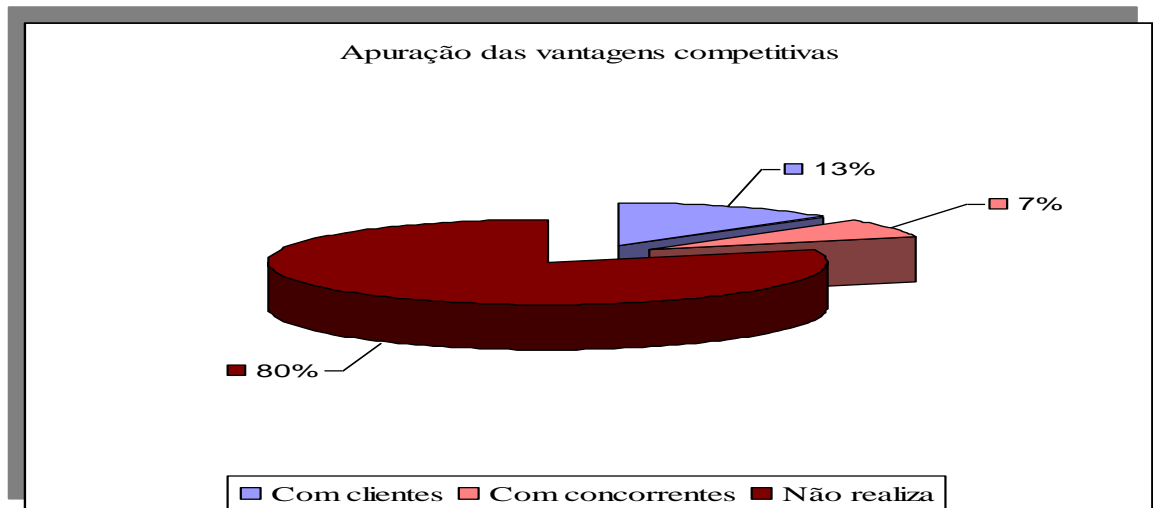


Fonte: o próprio autor



A grande maioria dos empresários utiliza apenas o volume de vendas ou o faturamento bruto para analisar o desempenho da empresa, muitas vezes desconhecendo se este número é o suficiente para cobrir custos e despesas no período.

Quando 12 – Vantagens competitivas



Fonte: o próprio autor

Em torno de 80% (oitenta por cento) dos restaurantes não fazem nenhuma avaliação ou apuração das vantagens competitivas em relação aos concorrentes diretos ou indiretos. Consideram como concorrentes apenas outros estabelecimentos do mesmo porte e com proximidade de seu estabelecimento, desconsideram outras ameaças que possam surgir no ambiente.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, conclui-se que os aspectos estratégicos contribuem decisivamente para o efetivo sucesso empresarial no setor de restaurantes. Conclui-se também, que existe uma necessidade urgente no desenvolvimento dos empresários e gestores nos aspectos de conhecimentos específicos em gestão, habilidades e atitudes visando à implantação de um planejamento sistemático traduzindo-se em uma administração mais eficiente do negócio. Apesar da maioria dos entrevistados possuírem educação em nível superior, este fato não lhes garantiu até o momento as melhores práticas e conhecimentos de estratégia. A falta destes conhecimentos faz com que os empresários desconheçam a possibilidade de tomar decisões não somente de forma empírica, mais baseada em indicadores organizacionais confiáveis.

Diante das dificuldades apontadas no estudo, em relação ao negócio restaurante, torna-se imperativo a adoção de políticas de treinamento com qualificação gerencial e administrativa dos empresários e gestores. Fato que contribuirá efetivamente para um planejamento estratégico realista, um ambiente organizacional com maiores taxas de sobrevivência, maior lucratividade e rentabilidade.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUARQUE, SÉRGIO C. Construindo o desenvolvimento local sustentável. 4ª edição. Rio de Janeiro, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos novos tempos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

MARICATO, PERCIVAL. Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes. 1ª edição. São Paulo: editora TQC, 1997.

SEBRAE-SP SÃO PAULO (ESTADO). SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas / SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

6. REFERÊNCIAS WEBLIOGRÁFICAS

HTTP://WWW.IBGE.GOV.BR/HOME/ESTATISTICA/POPULACAO/CONDICAODEVIDA/POF/2002/AQUISICAO/AQUISICAO.PDF#3 Acesso em 25/11/2009

NATURA – VISÃO

http://74.125.93.132/search?q=cache:yzJOR5CUUAgJ:www.natura.net/port/universo/institucional/visao_natura.asp+vis%C3%A3o+da+empresa+natura&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br acesso em 25/01/2010

PAULO SOMULCCI DA ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES

<http://www.brasilnews.com.br/News3.php?CodReg=12293&edit=Pesquisa&Codnews=999>
acesso em 15/11/2009

PETROBRAS - VISÃO 2020 http://www2.petrobras.com.br/petrobras/portugues/visao/vis_index.htm
acesso em 25/01/2010.